



# La dynamique des instruments de gestion : propositions pour un cadre d'analyse

Ewan Oiry

## ► To cite this version:

Ewan Oiry. La dynamique des instruments de gestion : propositions pour un cadre d'analyse. Gestion et management. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2009. tel-00456180

**HAL Id: tel-00456180**

**<https://theses.hal.science/tel-00456180>**

Submitted on 12 Feb 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de la Méditerranée

**LA DYNAMIQUE DES INSTRUMENTS DE GESTION :  
PROPOSITIONS POUR UN CADRE D'ANALYSE**

**Dossier soumis en vue de l'habilitation à diriger des  
recherches en Sciences de Gestion**

Par **Ewan Oiry**

Maître de conférences, Université de la Méditerranée, LEST UMR 6123

**Membres du jury**

**Patrick GILBERT,**

Professeur à l'Université Paris 1 (Rapporteur)

**Ariel MENDEZ,**

Professeure à l'Université de la Méditerranée (Directrice rapport HDR)

**François PICHAULT,**

Professeur à l'Université de Liège (Rapporteur)

**Didier RETOUR,**

Professeur à l'Université Grenoble II (Rapporteur)

**Maurice THEVENET,**

Professeur au CNAM

Soutenance publique le 26 Octobre 2009

# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>1. INITIALEMENT, UNE REFLEXION SUR L'OPPOSITION QUALIFICATION / COMPÉTENCE .....</b>	<b>9</b>
11. Une critique du raisonnement qui conduit à opposer qualification et compétence....	10
12. L'identification de définitions identiques pour la compétence et une version récente de la qualification .....	15
13. La généalogie du concept de compétence : une clé pour comprendre les difficultés pratiques de ce mode de gestion.....	20
131. Des caractéristiques héritées de la psychologie américaine .....	20
132. L'oubli forcé des « raffinements » des sciences de l'éducation et de l'ergonomie.....	22
133. Le difficile pont entre la stratégie et la GRH.....	24
Résumé.....	27
<b>2. UNE EXPLORATION DU MONDE DE LA CONCEPTION DES INSTRUMENTS DE GESTION DES COMPETENCES.....</b>	<b>28</b>
21. Le cas de l'instrument de rémunération des compétences analysé dans la thèse .....	29
211. Une gestion des compétences qui n'est pas un impératif.....	30
212. Le passage de Q2 en C2, un changement incrémental.....	31
213. Une réinterprétation des principes de gestion.....	32
22. Les instruments de gestion, analyseurs des tensions de l'organisation.....	34
221. Le cas de la norme ISO .....	34
222. Le cas d'un second instrument de rémunération des compétences.....	37
23. Un référentiel de compétence, c'est quoi au juste ? .....	45
231. Un référentiel, le rassemblement nécessaire d'éléments très hétérogènes.....	46
232. Un référentiel, des mots nécessairement interprétables .....	49
Résumé.....	56
<b>3. PROPOSITION D'UN CADRE DYNAMIQUE D'ANALYSE DE LA CONCEPTION DES INSTRUMENTS DE GESTION .....</b>	<b>57</b>

31. Le vécu : de la « tornade » de la conception à la « mer d’huile » de la présentation aux utilisateurs.....	59
32. La conception d’un instrument de gestion : la construction d’une chaîne de traductions .....	61
33. Des traductions reliées par des rapports de prescription ?.....	65
Résumé.....	71
<b>4. VERS UN CADRE D’ANALYSE DES USAGES DES INSTRUMENTS DE GESTION ?.....</b>	<b>72</b>
41. Le vécu : l’absence d’arguments solides pour disqualifier un usage même s’il est strictement opposé à ce qui avait été prévu par les concepteurs .....	74
42. Usages et appropriation, les concepts dominants dans l’analyse des usages.....	76
43. Analyser ensemble les caractéristiques de l’instrument de gestion et des utilisateurs pour aller vers une compréhension des usages.....	79
44. Un cadre théorique qui devra être complété et testé .....	87
Résumé.....	93
<b>5. POSITIONNEMENT EPISTÉMOLOGIQUE, MÉTHODOLOGIES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....</b>	<b>94</b>
51. Le choix d’une épistémologie constructiviste.....	95
52. Objets de recherche et méthodologies.....	102
5.3. Agenda de mes recherches à venir.....	104
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>115</b>
<b>TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX.....</b>	<b>123</b>
<b>RÉFÉRENCES DE MES PRINCIPAUX TRAVAUX.....</b>	<b>124</b>
<b>TEXTE INTÉGRAL DE CINQ DE MES PRINCIPAUX TRAVAUX.....</b>	<b>126</b>

## REMERCIEMENTS

MERCI,

A Didier Retour qui, tout au long de la rédaction de cette HDR, m'a apporté son soutien sans faille,

A Ariel Mendez qui a accepté d'en être la Directrice,

A Patrick Gilbert, François Pichault, Didier Retour et Maurice Thévenet qui ont accepté d'être membres de ce jury.

La rédaction de cette HDR m'a conduit à porter un regard rétrospectif sur mes travaux. Elle m'a renforcée dans l'idée que, sous une apparence individuelle, le travail de recherche est en réalité très largement collectif.

Je tiens donc ici à remercier tous les collègues (dont certains sont devenus des amis) dont j'ai croisé la route et qui m'ont aidé à développer les recherches que je présente ici.

Qu'ils soient au LEST, au GREE ou ailleurs,

Qu'on ait travaillé sous le soleil aixois ou dans la froidure d'un automne à Twente,

Qu'on ait parlé de conception, d'usage ou même de sujets beaucoup moins conceptuels,

je les remercie de cet enrichissement mutuel...

Enfin, *last but not least*, je tiens à remercier toute ma petite famille. Elle a directement contribué à ce travail...

## INTRODUCTION

La recherche sur les instruments de gestion connaît actuellement un important développement. En ce qui concerne la gestion, les travaux récents de De Vaujany (2006a), Grimand (2006), Journé et Detchessahart (2006) signalent l'intensification d'une réflexion ancienne et régulière mais qui avait jusqu'alors eu du mal à se généraliser (Girin, 1981 ; Berry, 1983 ; Hatchuel, Weil, 1992 ; Louart, 1995 ; Moisdon, 1997 ; Gilbert, 1997). Une même effervescence peut être notée dans d'autres disciplines. Ainsi la sociologie des dispositifs est en cours d'émergence (Boussard, Maugeri, 2001 ; Boussard, 2006) tandis que les sciences politiques tentent elles aussi de mieux analyser la place que jouent les instruments<sup>1</sup> dans les dynamiques de coordination des acteurs (Lascoumes, Le Galles, 2004).

Depuis ma thèse, mes travaux visent à mieux comprendre cet objet complexe qu'est la dynamique des instruments de gestion. La rédaction de ce rapport en vue d'obtenir une habilitation à diriger des recherches constitue donc pour moi l'occasion de prendre le temps de la synthèse et de l'articulation des différentes facettes de ce travail afin de proposer ma propre contribution à cette réflexion collective. En effet, les travaux que j'ai produits sur la dynamique des instruments de gestion complètent les propositions faites dans les réflexions évoquées ci-dessus. De plus, ceux-ci ont l'originalité d'articuler systématiquement l'analyse de la conception et des usages de ces instruments de gestion. La problématique de cette HDR est ainsi : *l'analyse articulée de la conception et des usages des instruments de gestion permet-elle d'en comprendre la dynamique ?*

Pour répondre à cette question, mes recherches ont progressé selon trois temps complémentaires. Tout d'abord, à partir d'une interrogation sur l'opposition entre qualification et compétence, j'ai analysé la manière dont les instruments de gestion se construisent. Cette

---

<sup>1</sup> Un des premiers résultats de ces travaux a été de mettre en évidence que le terme d'outil n'est pas très adéquat pour désigner les objets que sont les instruments de gestion. En effet, les connotations attachées au terme d'outil placent dans un univers matériel, un objet qui relève en réalité de pratiques sociales (Gilbert, 1997). Il laisse ainsi croire que les instruments de gestion pourraient être simplement « passifs » et qu'ils seraient régis par des lois physiques supposées indiscutables (Gilbert, 1997). De nombreux termes ont été proposés pour remplacer celui d'outil. La recherche actuelle converge toutefois vers deux idées complémentaires : les instruments de gestion sont composés de différents éléments hétérogènes (c'est pour souligner cette caractéristique que Boussard privilégie le terme de « dispositifs de gestion » (2006)) et il est nécessaire de les analyser en dynamique (c'est pour mettre en avant ce phénomène que Gilbert parle d'instrument de gestion (1997)). Comme cette question de la dynamique est au cœur de mes réflexions, dans ce dossier d'HDR, j'utiliserai le terme d'instrument de gestion pour désigner les objets de mes recherches.

première série de travaux m'a permis d'aboutir à la proposition théorique : les instruments de gestion sont des chaînes de traductions reliées par des rapports de prescription. Dans une seconde série de travaux, j'ai testé cette proposition théorique sur un instrument de rémunération des compétences et sur des référentiels de compétence. J'engage aujourd'hui une troisième série de travaux où j'utilise mes travaux sur la conception des instruments de gestion pour en analyser les usages. L'idée est ici que la connaissance de l'histoire de la construction d'un instrument, des acteurs qui y ont participé et des enjeux qu'elle a affrontés donne des clés de compréhension de la diversité des usages que l'on constate généralement pour un instrument de gestion.

Détaillant cette progression, ce rapport d'HDR est structuré en cinq parties. Tout d'abord, je rappelle que mon travail de thèse a pour une part consisté en une analyse purement conceptuelle. La littérature présentait généralement les concepts de qualification et de compétence comme radicalement opposés or, en analysant en détail les articles conceptuels sur le sujet, j'ai montré qu'en réalité, ces concepts n'étaient pas antagoniques (1.). Le cas d'une entreprise pétrochimique m'a permis de confirmer que cette proximité théorique pouvait se retrouver sur un plan empirique : les instruments de gestion de la qualification peuvent s'appuyer sur des principes très proches de ceux utilisés pour gérer les compétences.

Dans ce travail, j'ai aussi analysé le processus que cette entreprise a suivi pour concevoir son instrument de gestion des compétences. J'ai alors développé d'autres recherches pour approfondir cette thématique de la conception des instruments de gestion (2.). Cette accumulation de travaux m'a permis de proposer un cadre d'analyse dynamique de la conception des instruments de gestion (3.)

Une meilleure compréhension de la manière dont les instruments de gestion sont construits m'a donné la possibilité d'investiguer l'autre dimension majeure de leur dynamique : leurs usages. Dans une quatrième partie, je présente donc les premiers éléments du cadre d'analyse des usages que je suis en train de construire (4.).

Dans la dernière partie de ce rapport d'HDR, je précise mon positionnement épistémologique et les méthodologies que j'ai utilisées mais surtout je détaille les grands axes de mes recherches à venir (5.). Celles-ci visent à la fois à approfondir mes travaux actuels et à

en élargir le spectre sur le plan conceptuel comme sur celui des méthodologies et des types d'instruments analysés.

Les grandes étapes de mon parcours de recherche sont synthétisées dans le schéma suivant :



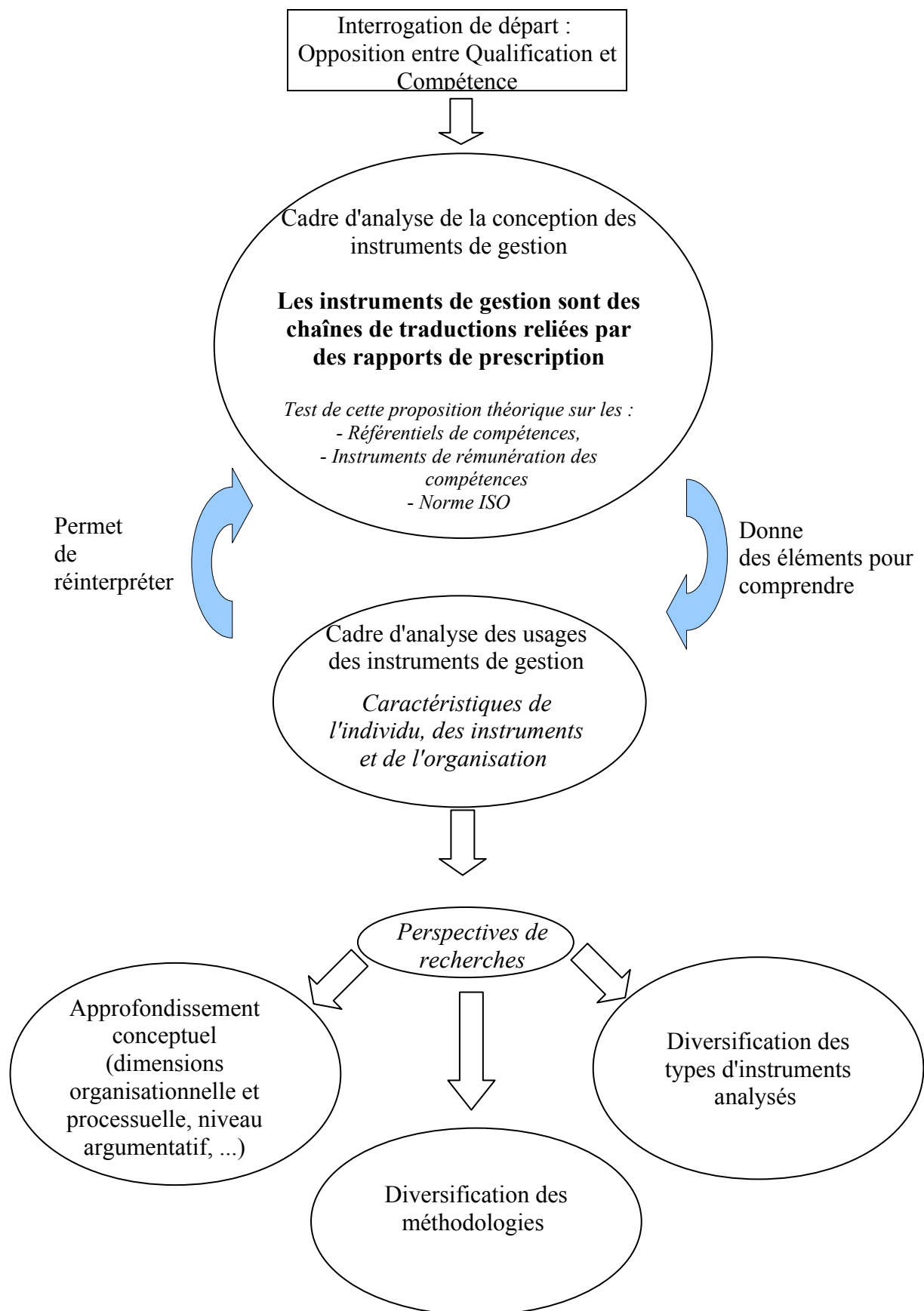


Figure 1 : Représentation synthétique de mon parcours de recherche

## **1. INITIALEMENT, UNE REFLEXION SUR L'OPPOSITION QUALIFICATION / COMPÉTENCE**

Au début de mon travail doctoral (en 1997), la littérature sur la compétence est globalement caractérisée par un affrontement entre deux camps diamétralement opposés : ceux qui prônent la gestion des compétences (Zarifian, 2001) et ceux qui la critiquent (Courpasson, 2000 ; Dugué, 1994). Dans ce débat, les oppositions ont toujours été vives et les positionnements marqués mais, aujourd'hui, on peut penser que cette fin des années quatre-vingt correspond à un apogée dans les oppositions. A cette époque, les promoteurs de la gestion des compétences la présentent alors comme un mode de gestion répondant à l'ensemble des problèmes RH d'une entreprise (Zarifian, 2001). A l'inverse, les opposants la considèrent comme un des instruments assurant le plus efficacement la mise sous auto-contrôle des salariés (Courpasson, 2000 ; Dugué, 1994). Ces positionnements ont en commun de considérer la gestion par les qualifications et la gestion par les compétences comme antagoniques. Les entreprises seraient mises en demeure de choisir l'un ou l'autre de ces modes de gestion.

L'objectif de ma thèse fut alors de montrer que ces deux positionnements ne permettaient pas d'analyser l'ensemble des situations de gestion. En effet, il existe des cas où on ne constate pas une opposition entre ces modes de gestion mais plutôt une hybridation des deux. Elle plaide donc pour de véritables réflexions et mises en œuvre qui tenteraient d'organiser cette articulation plutôt que de la découvrir et souvent de la subir « chemin faisant ». Cette réflexion s'est déroulée en trois étapes. Tout d'abord, j'ai mis en évidence les faiblesses de la démonstration qui propose de considérer le passage de la qualification à la compétence comme une rupture radicale (11.). Ensuite, j'ai identifié des critères précis de définition de la compétence. Ils m'ont permis de constater qu'ils sont identiques à certaines définitions récentes de la qualification. J'ai ainsi pu conclure qu'il n'y a pas d'opposition radicale entre les deux concepts (12.). Enfin, j'ai analysé les différentes étapes de la construction du concept de compétence. Aujourd'hui encore, ces étapes me semblent importantes pour comprendre les difficultés que les entreprises peuvent rencontrer dans la mise en œuvre de la gestion des compétences (13.)

## 11. Une critique du raisonnement qui conduit à opposer qualification et compétence

*Les principales publications portant sur ce point sont :*

Oiry E., Iribarne A. (d') (2001), « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du Travail*, vol.43, n°1, pp.43-66.

Oiry E. (2001), *De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion*, Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II.

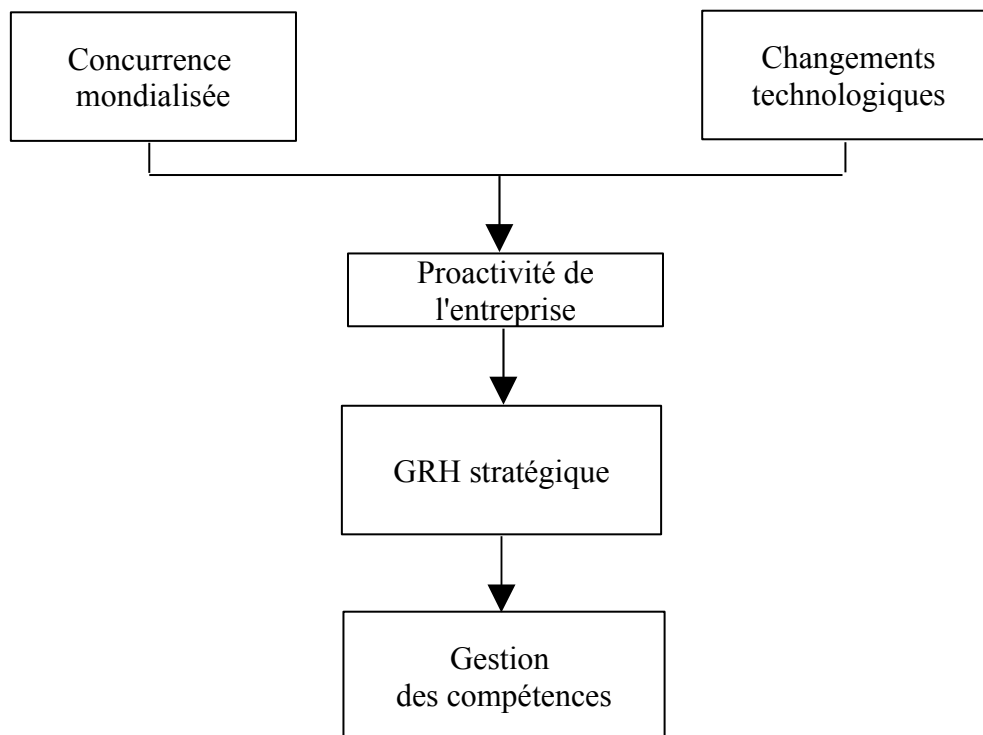
La première étape de ce raisonnement a été plus particulièrement construite par l'article écrit avec Alain d'Iribarne dans *Sociologie du travail*. En rappelant les différentes étapes du débat sur la qualification, cet article montre que le concept de compétence ne constitue pas une rupture par rapport à celle-ci. Il a été proposé à cette revue parce que des années soixante aux années quatre-vingt, c'est dans celle-ci que les principaux débats sur la qualification se sont tenus (numéros spéciaux sur la qualification en 1973 puis en 1987 ; Reynaud, 1987 ; Dugué, 1994 ; Dubar, 1996, etc.).

La revue de la littérature sur la qualification permet de constater que Friedmann et Naville, les pères fondateurs de la sociologie du travail, ont clairement identifié la question fondamentale de ce débat : qui qualifie-t-on ? Le travail ou le travailleur ? (Friedmann, 1950 ; Friedmann, 1956 ; Friedmann, Reynaud, 1958 ; Friedmann, Naville, 1962 ; Naville, 1956 ; Naville, 1963). Tout au long des années soixante et soixante-dix, de nombreux travaux ont travaillé cette question (cf. par exemple, Dadoy, 1973 ; Freyssinet, 1978 ; etc.). Dans cette fin des années soixante-dix, on trouve aussi plusieurs auteurs qui considèrent que l'intensité du débat rend nécessaire une clarification sémantique. Il serait plus pertinent de disposer d'un concept désignant la qualification du travail et d'un autre qui désignerait la qualification du travailleur. Commentant un article de Salais (1976), Vernières synthétise cette opinion en affirmant : "cette distinction effectuée par R. Salais entre qualification de l'emploi et qualification du travailleur est importante. Mais, à nos yeux, il ne saurait s'agir de deux approches différentes d'une même notion. Qualification des emplois et qualification des travailleurs sont deux notions distinctes même si elles ne sont pas sans relations" (Vernières, 1978, p.53).

En première analyse, le concept de compétence correspond à cette demande de clarification sémantique. Soulignant la dimension individuelle, la compétence serait le nouveau terme désignant la qualification du travailleur. Le concept de qualification désignerait alors seulement la qualification du travail.

Mais l'analyse des travaux sur la compétence montre que ce concept est perçu comme un « basculement » (Lichtenberger, 1999), une « révolution culturelle » (Cnpg, 1998) ou un « coup de force » (Tanguy, 1994) et pas comme une simple clarification sémantique. Dans cet article, nous avons essayé de comprendre d'où provient ce décalage.

Nous y montrons qu'il est lié à une « instrumentalisation » du concept de compétence. Des auteurs appellent de leurs vœux un nouveau type de rapport social qu'ils jugent plus adapté aux « *exigences actuelles du marché* » (Lichtenberger, 1999 ; Cnpg, 1998 ; Zarifian, 2001). Ils considèrent que la gestion des compétences est le seul mode de gestion qui permet d'y parvenir. Leur argumentation peut être représentée de la manière suivante :



**Figure 2 : Représentation synthétique de ces promoteurs de la compétence**

Considérant que les entreprises font face à une concurrence mondialisée et à des changements technologiques rapides et fréquents, cette argumentation considère que les

entreprises ne peuvent plus se contenter de la simple réactivité. Elles doivent désormais être proactives. Dans cette argumentation, la GRH stratégique est considérée comme l'un des principaux processus permettant de développer cette proactivité et, dans le cadre de cette GRH stratégique, la gestion des compétences est considérée comme un des outils RH les plus efficaces. Cette chaîne logique fait donc de la gestion des compétences un des outils majeurs permettant à une entreprise de faire face à la concurrence mondialisée et aux changements technologiques.

Dans cet article, nous avons montré que cette argumentation est critiquable. Les postulats sur lesquelles elle repose sont ainsi très (trop) simplificateurs. Par exemple, il paraît difficile de faire l'hypothèse que l'ensemble des entreprises sont exposées au même type de concurrence mondialisée. De nombreux marchés sont clairement oligopolistiques. Les grandes entreprises ne font généralement pas face à un grand nombre de concurrents. Pour elles, la concurrence se situe d'ailleurs plus souvent à l'intérieur - entre les sites du groupe - qu'à l'extérieur. A l'inverse, de nombreuses PME sont dans des logiques de diversification et de niches où elles ont certes des concurrents internationaux mais qui sont souvent peu nombreux (Marchesnay, 2003). Le postulat de la concurrence mondialisée doit donc être analysé avec prudence et en détail parce qu'il n'est absolument pas certain qu'il implique une réelle proactivité de l'entreprise.

De la même manière, cette argumentation suppose que les effets des changements technologiques sont identiques dans toutes les entreprises (Internet aurait les mêmes effets dans toutes les PME et dans toutes les multinationales, par exemple) alors que la critique du déterminisme technologique est un résultat particulièrement ancien et éprouvé de la sociologie du travail (cf. par exemple, Eyraud, Iribarne (d'), Maurice, Rychener, 1988). Toutes les technologies sont réversibles. Elles peuvent être utilisées « positivement » et « négativement ». Les résultats produits par une technologie ne sont jamais imposés par la technologie elle-même. Ils sont rendus possibles, parfois favorisés par celle-ci, mais ils sont systématiquement choisis (plus ou moins volontairement) par une direction d'entreprise, un service informatique, un manager, etc.

Par exemple, lors d'une recherche dans un centre d'appels bancaires, j'ai pu constater qu'un manager peut utiliser la possibilité d'écouter la conversation en cours entre un téléopérateur et un client de deux manières différentes : pour contrôler son personnel (en

l'écouter à son insu et en « punissant » ce qu'il considère comme des fautes, par exemple) ou pour le soutenir (en l'écouter d'une manière déclarée et en faisant un debriefing formateur de cet appel). Comme toutes les technologies, celle des centres d'appel n'impose pas strictement tel ou tel usage. Le plus souvent ceux-ci sont voulus et mis en œuvre par les managers. Il semble donc délicat de faire du « déterminisme technologique » une hypothèse structurante de l'argumentation sur la gestion des compétences.

Au-delà des faiblesses identifiées dans cette argumentation, la principale critique développée dans cet article tient dans le constat que la gestion des compétences prétend s'appuyer sur un mode d'évaluation objective des individus. On touche ici au cœur de l'instrumentalisation de la notion de compétence. Même les promoteurs de ce mode de gestion ne peuvent nier (la plupart d'entre eux étaient déjà au cœur de ce débat) le fait que la fin des années quatre-vingt était marquée par un consensus fort : l'évaluation du travail (ou du travailleur) est un compromis social donc il n'existe pas d'évaluation objective du travail (ou du travailleur) (Dadoy, 1973 ; Maurice, 1984 ; Campinos, Marry, 1986). Changer de sémantique (parler de compétence et non plus de qualification, par exemple) ne change rien à cet état de fait. Pourtant, certains promoteurs de la compétence laissent croire qu'une évaluation objective est désormais possible. *A priori*, il était difficile de comprendre comment un tel oubli d'une littérature récente, à laquelle ils avaient eux-mêmes contribué, pouvait être possible.

Dans cet article, nous avons simplement parlé « d'instrumentalisation » de la notion de compétence sans vraiment expliquer la nature et les raisons de cette « instrumentalisation ». Aujourd'hui, il apparaît plus clairement que des auteurs comme Philippe Zarifian ont pu tenir un discours critiquable sur le seul plan de la gestion des compétences parce qu'ils poursuivaient en réalité des objectifs plus lointains de transformation des organisations, des modes de relations hiérarchiques voire même de transformation des rapports sociaux dans la société française.

A cette « instrumentalisation » répondait une « instrumentalisation » symétrique des auteurs critiques sur la gestion des compétences. En effet, ceux-ci ne réagissaient pas simplement par rapport à ce seul mode de gestion. Ils réagissaient aussi aux transformations des entreprises voire de la société française tout entière qui étaient visées par les promoteurs de ce mode de gestion. Cet apogée dans les oppositions est donc en partie conjoncturel. On

dispose aujourd'hui de travaux nettement plus nuancés (Brochier 2002 ; Segrestin, 2004 ; Klarsfeld, Oiry, 2003 ; Defélix, Klarsfeld, Oiry 2006). La gestion des compétences y est décrite et analysée pour elle-même et non plus en vue d'un objectif autre qu'elle-même. Ces travaux ont d'ailleurs pour caractéristique commune de s'appuyer sur des données empiriques variées.

Cette première phase de mes travaux met en évidence que le débat sur la qualification avait besoin d'une clarification sémantique. Tout le monde considérait qu'il aurait été plus simple de disposer d'un concept pour désigner la qualification du travailleur et un autre pour désigner la qualification du travail. Le concept de compétence aurait pu être utilisé pour désigner la première mais cela n'a pas été le cas car le concept de compétence a été « instrumentalisé ». Il a été utilisé pour promouvoir ou rejeter un nouveau type de rapport social dans les entreprises françaises.

## 12. L'identification de définitions identiques pour la compétence et une version récente de la qualification

*Les principales publications portant sur ce point sont :*

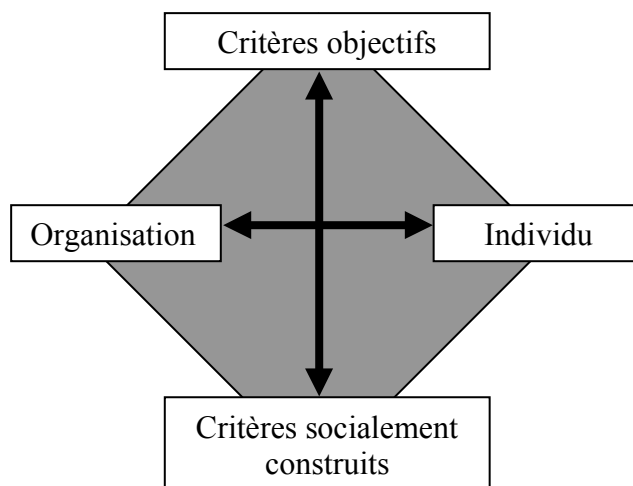
Oiry E. (2005), « Qualification et compétence : Deux sœurs jumelles ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°158, sept/oct, pp.13 – 34.

Oiry E. (2001), De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion, *Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II*.

L'article dans *Sociologie du travail* discutait l'idée que l'on puisse réellement parler de rupture conceptuelle entre les notions de qualification et de compétence. Sur le plan conceptuel, mon travail de thèse a consisté à approfondir et systématiser cette question. Bien qu'ils soient identiques à ceux que l'on trouve dans ma thèse, les résultats de ce travail me paraissent plus particulièrement visibles dans l'article que j'ai publié dans la *Revue française de gestion*. C'est donc principalement ceux-ci dont je vais rendre compte ici.

En reprenant la littérature sur la qualification (donc la plupart des éléments rappelés ci-dessus), cet article montre que la définition de ce concept a toujours été en tension entre deux axes différents. Le premier oppose ceux qui considèrent qu'on qualifie le travail (donc l'organisation) et ceux qui jugent qu'on qualifie plutôt l'individu. Le second axe distingue ceux qui affirment qu'il existe une « essence » de la qualification et qu'il est possible de trouver des critères permettant de la définir objectivement (cf, par exemple, Freyssinet, 1978) et ceux qui affirment qu'il n'en existe pas de définition objective et qu'elle est donc nécessairement le résultat d'un compromis social entre les différents points de vue existants sur le travail (direction, management, salariés de différents services, organisations syndicales, etc.) (Maurice, 1984). Dans cet article, ce champ de tension était représenté de la manière suivante :





**Figure 3 : Le champ du débat sur la qualification**

La définition de ce champ permet de repérer les déplacements des définitions de la qualification et de les confronter aux définitions de la compétence. Il permet ainsi de constater que la première définition de la qualification est très différente du concept de compétence puisqu'elle considère que la qualification peut être définie objectivement et que l'individu qui tient un poste n'y joue aucun rôle. Mais il permet aussi de voir qu'il existe plusieurs définitions de la qualification et que la plus récente d'entre elles – Q3 – est strictement identique aux définitions actuelles de la compétence. Sur le plan graphique, ces évolutions et cette proximité peuvent être représentées de la manière suivante :

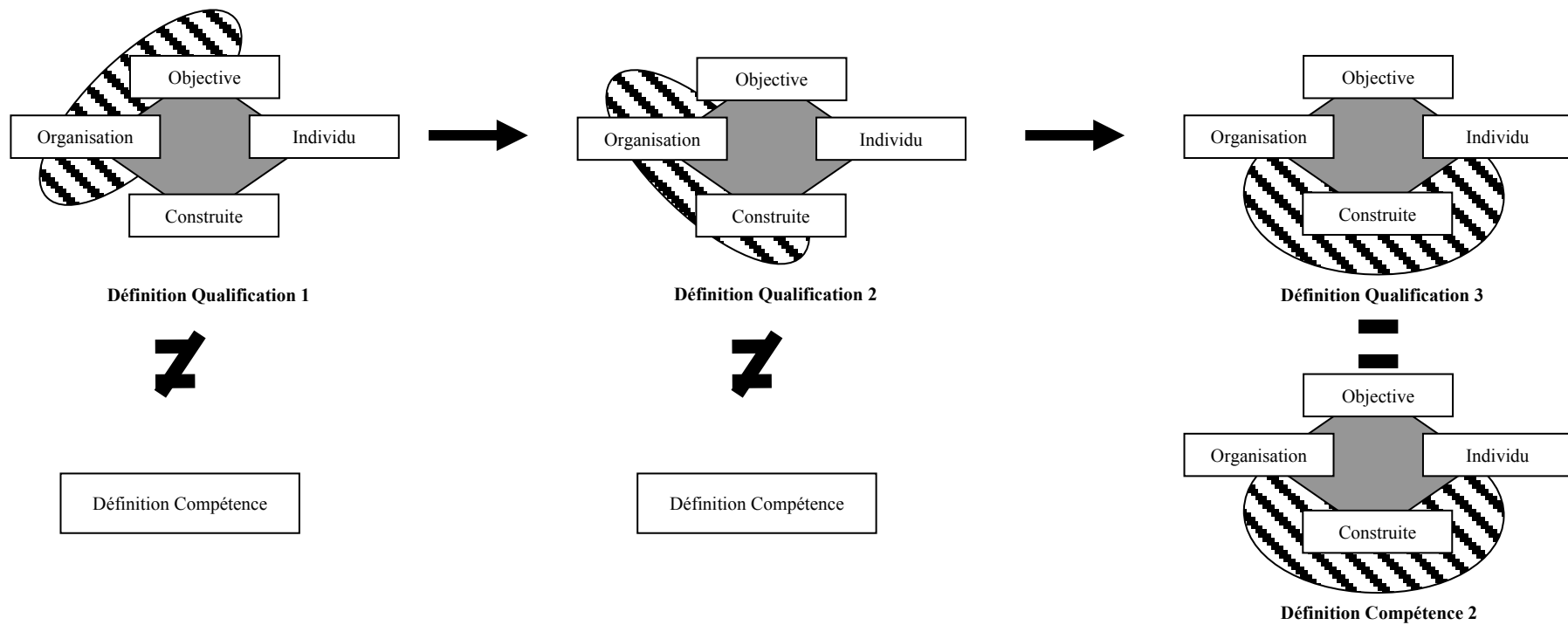


Figure 4 : Evolutions du concept de qualification et proximité avec le concept de compétence

Cette représentation graphique synthétise les caractéristiques conceptuelles des différentes définitions de la qualification et de la compétence que l'on peut trouver dans la littérature.

Le tableau ci-dessous la complète en précisant les différents aspects de ces définitions :

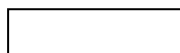
<b>Premier modèle de la qualification (Q1)</b>	<b>Second modèle de la qualification (Q2)</b>	<b>Troisième modèle de la qualification (Q3)</b>	<b>Second modèle de la compétence (C2)</b>
Attachée au poste de travail	Attachée au poste de travail	Détachée du poste de travail (fonction, emploi-type, mission)	Détachée du poste de travail (compétence)
Négation de l'individu	Prise en compte de la qualification de l'individu	Accent sur le sujet	Accent sur le sujet
Critères présentés comme objectifs	Mélange ambigu de critères techniques et de normes sociales	Englobe le savoir-être	Englobe le savoir-être
Abstraite	Contextualisée au niveau de la branche	Contextualisée	Contextualisée
Rigide	Evolutive	Dynamique	Dynamique
Scientifique donc non négociée	Négociée	Négociée	Négociée



Critères ayant évolué entre Q1 et Q2



Critères ayant évolué entre Q2 et Q3



Aucun critère n'a évolué entre Q3 et C2

L'analyse de ce tableau permet de constater que la définition de la qualification a connu de très fortes évolutions. La première et la deuxième définition n'ont ainsi qu'une seule caractéristique commune : l'idée qu'on évalue la qualification du poste de travail (et pas celle de l'individu). Le passage de la deuxième à la troisième définition correspond essentiellement à un raffinement des caractéristiques existantes (on réaffirme la place de l'individu, on intègre le savoir-être en tant que tel, on accentue son caractère contextualisé, etc.) mais sur un point majeur, elle introduit une rupture : elle considère que la définition de la qualification peut se

faire sans avoir recours à la notion de poste de travail. Ce point est crucial. C'est en effet lui qui permet de considérer que cette définition renouvelée de la qualification est strictement identique à la définition de la compétence. Ce critère « abandon du poste de travail » est en effet un critère fondateur dans la définition de la compétence.

Aujourd'hui, lorsque j'ai besoin de définir la compétence, je ne mobilise plus ces différents modèles. Ils visaient à préciser les positionnements dans un moment de la réflexion sur la qualification et la compétence qui voyait s'opposer des conceptions antagonistes. Comme c'est moins nettement le cas aujourd'hui, ils sont moins cruciaux.

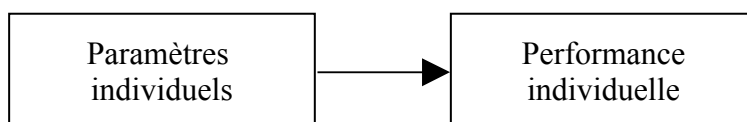
En revanche, dans ce travail, je mobilise aujourd'hui très régulièrement la partie que je vais présenter maintenant et qui s'intéresse à la généalogie de la définition de la compétence.

### 13. La généalogie du concept de compétence : une clé pour comprendre les difficultés pratiques de ce mode de gestion

En amont de la « définition C2 » de la compétence que j’ai mentionnée ci-dessus, j’ai identifié une « définition C1 » de la compétence. Aujourd’hui encore, il me semble nécessaire de garder bien en tête les différentes étapes de construction du concept de compétence car elles permettent d’anticiper et de comprendre les difficultés que les entreprises rencontrent dans la mise en œuvre de la gestion des compétences. Parmi ces différentes étapes, le fait que le concept de compétence vienne de la psychologie différentielle américaine me semble particulièrement important (131.). L’oubli nécessaire des raffinements proposés par les sciences de l’éducation et l’ergonomie m’apparaissent aussi cruciaux (132.). Enfin, je considère la difficulté à établir le pont entre la stratégie et la GRH comme devant être systématiquement prise en compte (133.)

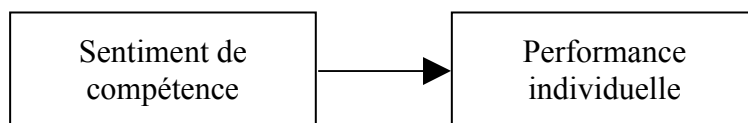
#### *131. Des caractéristiques héritées de la psychologie américaine*

Tout d’abord, pour comprendre les difficultés que les entreprises peuvent rencontrer dans la mise en œuvre de la gestion des compétences, il me paraît important de conserver en mémoire que la compétence est un terme qui a d’abord été forgé par des chercheurs américains en psychologie différentielle (White, 1959). Cette discipline a globalement comme projet de recherche d’identifier les caractéristiques individuelles qui permettent d’expliquer les comportements spécifiques de ces individus. Ce projet peut donc se synthétiser de la manière suivante :



**Figure 5 : Schéma conceptuel général de la psychologie différentielle (White, 1959).**

Appliqué au cas de la compétence, ce schéma général peut se représenter de la façon suivante :



**Figure 6 : Application à la compétence du schéma conceptuel de la psychologie différentielle (White, 1959)**

D'une manière logique pour eux, les psychologues américains considèrent la compétence comme une caractéristique purement individuelle. Ils ne la relient pas aux caractéristiques sociales des individus qui la mettent en œuvre. Même s'il y a des débats entre eux (Woodruff, 1991), la plupart ont tendance à associer la compétence en partie à des traits de personnalité permettant d'expliquer la performance future d'un individu (Cf. par exemple, le modèle *Knowledge, Skills, Abilities* (KSA) dont rendent compte Tremblay et Sire (1999)).

De mon point de vue, lorsque l'on souhaite ensuite utiliser le concept de compétence pour mettre en œuvre une Gestion des Ressources Humaines dans une entreprise, ceci ne doit pas être oublié. En effet, les difficultés que l'on rencontre à cette occasion me semblent en grande partie expliquées par l'origine de ce concept. Il a été initialement fait pour penser les compétences « individuelles » (et donc pas les compétences « collectives », par exemple) et les compétences « innées » (et donc pas les compétences « socialement construites »). Ce constat ne signifie pas pour moi qu'il soit impossible de penser des compétences « collectives » mais il permet de comprendre pourquoi cela est si délicat et pourquoi on retrouve peu de pratiques dans les entreprises. Penser les compétences « collectives » demande un long travail de conceptualisation parce qu'à l'origine ce concept n'a pas été construit pour cela (Krohmer, Retour, 2006). De la même manière, si l'on considère que la compétence est socialement construite et que sa définition doit faire l'objet d'un compromis social (ce qui est globalement le cas en France), un important travail est nécessaire parce qu'initialement le concept n'a pas été conçu dans cette logique (Merchiers, Pharo, 1992).

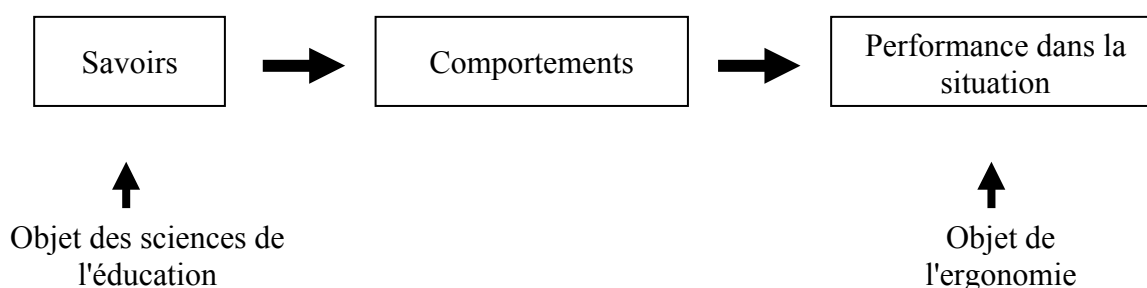
Pour aller jusqu'au bout des conséquences actuelles des origines du concept de compétence, il me semble important de rappeler qu'initialement la compétence était une caractéristique spécifique aux seuls « best performers » (Mac Clelland, 1973). Tout le monde n'était alors pas considéré comme compétent. Seuls les individus qui démontraient une performance supérieure aux autres étaient considérés comme tels. Il me semble aussi

important de conserver en tête cet élément lorsque l'on réfléchit à la mise en œuvre d'une gestion des compétences dans une entreprise. En effet, contrairement à ce qui se passe le plus souvent en Amérique du nord (Bouteiller, Gilbert, 2005), en France, la gestion des compétences concernent l'ensemble des salariés. La compétence étant plutôt un concept qui a été initialement construit pour permettre de gérer les cadres à « haut potentiel », il me semble finalement peu surprenant que l'on rencontre des difficultés lorsqu'on l'utilise pour gérer l'ensemble des salariés d'un service ou d'un métier donné.

### *132. L'oubli forcé des « raffinements » des sciences de l'éducation et de l'ergonomie*

Si la psychologie différentielle américaine est à l'origine du concept de compétence, celui-ci a toutefois été travaillé et approfondi par de nombreuses autres sciences. Parmi celles-ci les sciences de l'éducation et l'ergonomie me semblent avoir apporté des éléments qu'il est nécessaire de prendre en considération pour comprendre les difficultés qu'une entreprise peut rencontrer lors de la mise en œuvre de la gestion des compétences.

S'intéressant aux deux extrémités opposées du concept de compétence, les sciences de l'éducation et l'ergonomie ont apporté des éléments très différents dans la réflexion sur la compétence.



**Figure 7 : Objets respectifs des sciences de l'éducation et de l'ergonomie dans la réflexion sur la compétence**

Reprenant des éléments qui avaient été mis en évidence par Mac Clelland (1973), les sciences de l'éducation ont montré que les ressources mobilisées dans la mise en œuvre d'une compétence sont extrêmement variées : différents types de savoirs, de savoir-faire, de schèmes cognitifs, etc. (cf. par exemple, Le Boterf, 2001). Elles ont ainsi permis de progresser

très nettement dans la connaissance des mécanismes de développement de l'expérience (Pastré, 2005).

De mon point de vue, cette étape dans la construction du concept de compétence doit être gardée en mémoire parce qu'elle explique de nombreuses réactions que l'on rencontre dans la mise en œuvre concrète de la gestion des compétences dans les entreprises. En particulier, elle me permet de comprendre pourquoi les salariés ont assez souvent le sentiment que les référentiels de compétences ne reflètent pas la complexité et la variété de leur métier. Berry a souligné depuis longtemps que les instruments de gestion sont des résumés (Berry, 1983). C'est sans doute particulièrement vrai pour les référentiels de compétences. Si l'on considère qu'un référentiel ne doit pas dépasser une vingtaine de compétences pour être utilisable (Masson, Parlier, 2004), on perçoit immédiatement combien il constitue nécessairement un abrégé du métier d'un individu.

Or un résumé nécessite toujours des choix, voire des sacrifices. Par rapport à l'extraordinaire diversité des ressources mise en évidence par les sciences de l'éducation, un référentiel de compétences constitue certes un choix raisonné mais il reste néanmoins une synthèse extrême et il me semble de ce fait hasardeux de le présenter aux salariés comme une photographie de leur activité. Même en prenant la précaution d'inclure des salariés dans les groupes de définition des métiers, un référentiel utilisable ne parviendra jamais à refléter l'extrême diversité des savoirs mobilisés dans une activité de travail. Avoir cela clairement en tête permet de présenter un référentiel non plus comme une photographie d'un métier mais, par exemple, comme l'identification de critères permettant de juger du passage d'un niveau d'expertise à un autre. Ce second type d'argumentation correspond mieux à ce qu'est réellement un référentiel. Il évite donc une partie des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de la gestion des compétences.

Les leçons que je tire de l'ergonomie sont du même ordre. Cette discipline a mis en évidence que plusieurs compétences pouvaient être mobilisées pour répondre à une même situation de travail (Leplat, 1991). Etant donné que pour rester synthétique, un référentiel devra nécessairement faire un choix entre différentes compétences mobilisables pour être efficace dans une situation donnée, il me semble important de garder en tête que dans le



référentiel de nombreux choix ont été faits. Cela permet de le présenter non pas comme la seule vérité possible sur une activité donnée mais plutôt comme une règle (avec ce que ce terme contient toujours d'arbitraire – mais aussi de ressource) que la direction met en œuvre pour tenter de mieux gérer les formations, les carrières et, éventuellement les salaires.

Même si aujourd'hui nous ne sommes qu'au début de la réflexion sur les compétences transférables, il me semble aussi que l'ergonomie apporte des éléments qu'il faudra prendre en compte pour développer ce concept. En effet, l'ergonomie a d'abord mis en évidence qu'une compétence n'est pas transférable (Benarrosh, 1997). En effet, une compétence est d'abord définie par une situation de travail. Elle est toujours contextualisée, c'est-à-dire liée à une situation de travail (Leplat, 1991). C'est à la fois sa spécificité (un diplôme n'est ainsi pas lié à une situation de travail), son intérêt (elle permet de reconnaître ce que les salariés font vraiment) et sa limite (si la situation de travail disparaît la compétence disparaît avec elle). Essayer de penser la transférabilité des compétences comme le nécessitent la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) s'inscrit donc en contradiction profonde avec les caractéristiques initiales de ce concept.

A nouveau, ceci ne signifie pas que penser des compétences « transférables » soit strictement impossible. L'ergonomie peut même contribuer directement à cette réflexion puisque l'on y trouve le concept de « classe de situation » qui permet de regrouper des situations de travail qui, bien que différentes, font appel à la même compétence. On peut donc penser qu'une compétence serait transférable si la situation de travail de départ et celle d'arrivée appartiennent à la même classe de situation. On voit néanmoins l'importance du travail de réflexion qui reste à produire pour structurer ce concept car l'adjectif transférable est strictement antagonique avec la définition initiale de la compétence.

### *133. Le difficile pont entre la stratégie et la GRH*

Dans cette généalogie du concept de compétence, la dernière étape qui me semble importante à garder en mémoire tient au fait qu'en gestion, le concept de compétence a été développé par deux disciplines complémentaires mais souvent disjointes : la stratégie et la

gestion des ressources humaines. Le concept de compétence est entré dans la réflexion gestionnaire par la stratégie (Wenerfeld, 1984). Le premier concept développé est en effet celui de compétences-clés. Dans cette conception renouvelée de la stratégie, les compétences jouent un rôle crucial dans la performance de l'organisation. Comme elles sont rares, difficiles à imiter et non substituables, elles constituent la base de l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise par rapport à ses concurrents (Boxall, 1996 ; Ferris *et al.*, 1999).

Les auteurs qui travaillent en stratégie affirment que les dirigeants des entreprises doivent devenir des « architectes de la connaissance » (Prahalad, Hamel, 1990) mais ils ne travaillent pas sur la dimension RH de cette compétence clé. Ainsi, ils n'identifient jamais les individus (ou même les collectifs) qui sont porteurs de cette compétence, ils ne disent rien sur les moyens à mettre en œuvre pour former ou pour rémunérer cette compétence qui est pourtant cruciale pour la performance globale de l'organisation.

De leur côté, les chercheurs en GRH développent une réflexion fournie sur ces dimensions RH de la compétence (en plus des ouvrages cités ci-dessus, on peut aussi regarder Lemistre, Lattes, Roussel 2007 ou Cavestro, Durieux, Monchatre, 2007), même si pendant un long moment cette réflexion a été menée en parallèle de la réflexion des stratèges. Aujourd'hui, des travaux articulent les dimensions stratégiques et RH des compétences (Javidan<sup>2</sup>, 1998 ; Gastaldi, Gilbert, 2006 ; Retour, Le Boulair, 2006). Un ouvrage en cours d'élaboration devrait aussi permettre de progresser dans cette voie (Defélix, Picq, Retour, à paraître) mais des efforts de conceptualisation resteront encore vraisemblablement nécessaires car la lecture de ces différentes publications donnent souvent le sentiment que chercheurs en stratégie et en RH ne parlent pas de la même compétence.

Pour résumer, cette généalogie du concept de compétence montre qu'en France, l'utilisation de ce mode de gestion pose six problèmes majeurs :

---

<sup>2</sup> Je remercie Didier Retour de m'avoir signalé cet article particulièrement intéressant.

<b>Caractéristiques du concept de compétence</b>	<b>Discipline d'origine de la caractéristique</b>	<b>Source du problème que cela pose pour l'utiliser pour la GRH en France</b>
Purement individuelle	Psychologie	Le travail est collectif
Absence de négociation sociale	Psychologie	En France, l'évaluation du travail est un domaine d'intense négociation sociale
Réservée aux « best performers »	Psychologie	Utilisée pour gérer l'ensemble des salariés (et même, en France, surtout les ouvriers/techniciens)
Très Hétérogène	Psychologie Sciences de l'éducation	Le référentiel doit être synthétique pour être utilisable
Contextualisée	Ergonomie	La GPEC et la VAE imposent de penser une compétence transférable
Compétences-clés non reliées aux compétences individuelles	Management stratégique	La GRH gère prioritairement des individus et donc plutôt des compétences individuelles

## Résumé

Le premier volet de mes travaux a donc essentiellement été conceptuel. Dans ces différentes publications, mon objectif était de montrer qu'il n'est pas pertinent de considérer que compétence et qualification sont des concepts antagoniques.

Pour cela, j'ai d'abord montré que le raisonnement qui conduisait à l'idée qu'il existe une rupture entre les deux repose sur une argumentation peu solide.

Ensuite, j'ai défini précisément les termes de qualification et de compétence et, en montrant que le premier a beaucoup évolué, je suis arrivé à la conclusion que certaines définitions de la qualification étaient identiques à la définition de la compétence.

Enfin, j'ai mis en évidence une généalogie de la compétence qui, aujourd'hui encore, me permet de mieux comprendre et anticiper les difficultés que les entreprises rencontrent dans la mise en œuvre de la gestion des compétences.

## **2. UNE EXPLORATION DU MONDE DE LA CONCEPTION DES INSTRUMENTS DE GESTION DES COMPETENCES**

Mon travail de thèse contient un travail empirique que je n'ai pas encore évoqué. Dans ma thèse, je ne me suis pas limité à identifier trois définitions de la qualification (Q1, Q2 et Q3) et deux définitions de la compétence (C1 et C2) et de constater que Q3 et C2 avaient les mêmes caractéristiques. J'ai aussi appliqué empiriquement ce cadre conceptuel pour montrer qu'il permet d'analyser certaines situations de gestion que la littérature existante (qui supposait que qualification et compétence étaient antagoniques) ne parvenait pas à expliquer. Mon ouvrage de 2004 reprend cet élément de mon travail de thèse et démontre qu'il peut exister une très grande proximité entre la gestion des qualifications et la gestion des compétences (21.).

Par ailleurs, même si cela me semble aujourd'hui être une des limites de ma thèse, le travail empirique qui y est présenté va au-delà de la simple analyse de la proximité qui peut exister entre un instrument de gestion des compétences et un instrument de gestion des qualifications. En effet, une partie importante des données rend plutôt compte du mode de construction de l'instrument de gestion des compétences. Le regard rétrospectif que propose la rédaction de ce rapport d'HDR me fait prendre conscience que ces développements me permettaient en fait de renouer avec une conviction que j'avais déjà forgée dans mon mémoire de DEA : il est intéressant d'analyser les modes de construction des instruments de gestion car ils sont d'efficaces analyseurs des tensions de l'organisation (22.)

A la suite de ma thèse, j'ai approfondi cette question en analysant les modes de construction des instruments qui sont au cœur de la gestion des compétences : les référentiels de compétence (23.).

## 21. Le cas de l'instrument de rémunération des compétences analysé dans la thèse

*Les principales publications portant sur ce point sont :*

Oiry E. (2001), *De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion*, Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II.

Oiry E. (2004), *De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité ?*, Editions de l'Harmattan, Paris.

Oiry E., (2007), « De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : un bouleversement dans les modes de gestion ? » in Lattes J.M., Lemistre Ph., Roussel P., *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Economica, Paris, pp.94-118

A partir du cas d'une entreprise pétrochimique, j'ai montré dans ma thèse que le passage de la qualification à la compétence ne consistait pas nécessairement en une « révolution culturelle » (Cnpg, 1998). Il peut correspondre à un simple changement graduel si l'entreprise se déplace de la seconde définition de la qualification (Q2) vers la seconde définition de la compétence (C2)<sup>3</sup>.

Pour rassembler les données nécessaires à la réalisation de cette étude de cas, j'ai mobilisé plusieurs méthodes complémentaires : l'étude documentaire, les entretiens semi-directifs et l'observation participante (j'ai été embauché en CIFRE dans cette entreprise et placé sous la responsabilité d'un cadre RH expérimenté pour construire leur instrument de gestion des compétences). Ces différentes données ont été mobilisées pour démontrer trois éléments complémentaires : cette entreprise aurait pu ne jamais passer à la gestion des compétences (211.), ce passage a été fait selon un changement incrémental (Quinn, 1981) (212.) à travers une réinterprétation des principes de gestion existants (213.).

---

<sup>3</sup> Ce passage peut même éventuellement ne pas produire de changement véritable si l'entreprise se déplace de Q3 vers C2 puisque ces deux définitions sont identiques.

### 211. Une gestion des compétences qui n'est pas un impératif

Le premier résultat marquant de cette étude de cas tient dans l'idée que cette entreprise aurait pu ne jamais mettre en place de gestion des compétences. Le cahier de recherche que je tenais quotidiennement afin de prendre de la distance par rapport à mon observation participante m'a permis de retrouver la trace du comité de direction du 13 février 1997 dont un des points de l'ordre du jour est de choisir s'il convient d' « *adapter ou changer les grilles de classification, l'inventaire des compétences/attitudes, les schémas de progression de carrière ?* ». En des termes plus classiques, ceci signifie que le comité de direction est en train de se demander : passe-t-on à la compétence ou reste-t-on dans un système de qualification ? Lors de cette réunion, aucune décision n'est prise mais les « promoteurs de la compétence » sont mis en demeure de démontrer l'intérêt de ce changement de concept.

Ce même cahier de recherche m'a permis d'identifier quelques jours plus tard un appel téléphonique de mon responsable hiérarchique qui me pose directement la question : « *Ewan, tu en penses quoi toi ? On fait de la gestion des compétences ou on retravaille seulement les grilles actuelles ?* ». Etant donné l'importance des oppositions au sein du comité de direction, je plaide plutôt pour une adaptation des grilles actuelles mais, il me répond : « *Je préfère faire de la gestion des compétences, c'est quand même plus marrant...* ». Finalement, lors d'un comité de direction suivant (le 4 Avril 1997), le comité de direction décidera le passage de cette entreprise à la gestion des compétences.

L'indécision de cette entreprise et la relative légèreté du responsable du « projet compétence » (il fait de la gestion des compétences parce que c'est « *plus marrant* »...) sont difficiles à interpréter si on considère que qualification et compétence sont antagoniques. Lorsque, comme l'affirme le Cnpf (1998), une « révolution culturelle » est en jeu, on s'attend à trouver une décision longuement préparée et dont les avantages et les inconvénients sont précisément évalués. Or, dans cette entreprise, je constate une décision prise presque à la va-vite et justifiée entre autres par un lapidaire : c'est « *plus marrant* »...

La littérature existante ne fournissant pas un cadre d'analyse pertinent pour expliquer ce type de comportement, il était nécessaire d'en construire un nouveau. Le premier élément

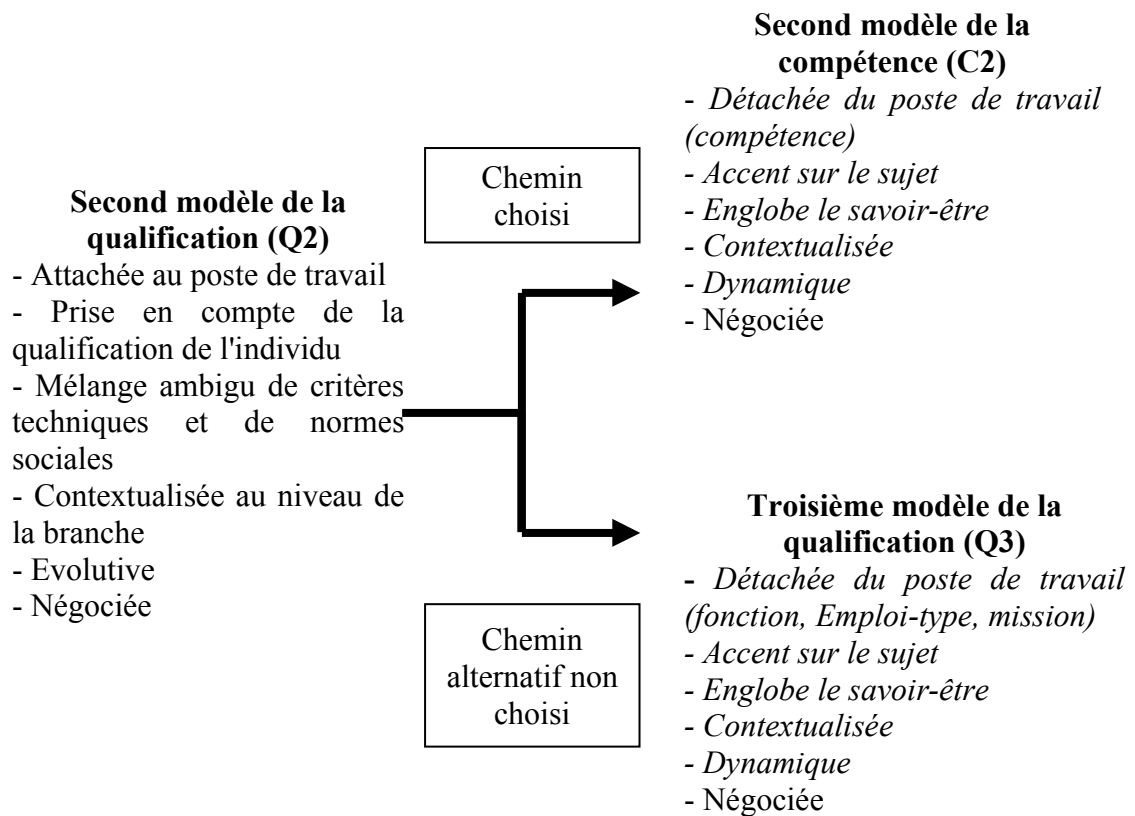
de ce nouveau cadre conceptuel a été que, si cette décision a été prise avec autant de légèreté, c'est sans doute parce que, contrairement à ce que la littérature laissait alors croire, elle ne constitue pas un choix crucial pour l'organisation. Le second a été que ce choix n'était pas si important parce que, finalement, cette entreprise prévoyait de gérer les qualifications à peu près de la même manière qu'elle envisageait de gérer les compétences.

### *212. Le passage de Q2 en C2, un changement incrémental*

La seconde étape de ce travail d'application du cadre conceptuel au cas de cette entreprise consiste à identifier le modèle de la qualification qui y est en vigueur jusqu'alors. Le croisement des différentes données recueillies me permet de constater que cette entreprise mobilise la deuxième définition de la qualification (Q2). Elle s'était depuis longtemps éloignée de la première définition de la qualification (Q1). En particulier, elle considère depuis longtemps qu'il ne faut pas se limiter à la seule qualification des postes de travail et qu'il est nécessaire de prendre en compte ce que l'individu apporte dans la définition de son travail. En revanche, elle n'utilise pas la troisième définition de la qualification (Q3) puisqu'elle organise toujours le travail en le découpant en postes de travail.

Avoir identifié sur le plan conceptuel que la troisième définition de la qualification (Q3) et la seconde définition de la compétence (C2) ont exactement les mêmes caractéristiques permet de comprendre pourquoi, pour cette entreprise, le passage à la compétence n'a pas été vécu comme une « révolution culturelle » (Cnprf, 1998). Avec ce nouveau cadre conceptuel, les hésitations de ces responsables paraissent finalement logiques. En réalité, pour eux, passer de Q2 à Q3 ou de Q2 à C2 représente exactement la même transformation dans les modes de gestion. Il ne s'agit pas d'une rupture radicale. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit simplement de réaffirmer la place de l'individu dans la définition de sa qualification, d'intégrer le savoir-être en tant que tel dans l'évaluation des salariés et d'accentuer le caractère contextualisé de cette évaluation (pour être au plus près du travail, cette évaluation doit alors nécessairement être réalisée par les n+1). Une voie a été choisie mais l'autre aurait pu parfaitement l'être sans que cela ne constitue un changement différent pour cette organisation.





Les critères sur lesquels une évolution est souhaitée par les responsables du changement sont mentionnés en italique

**Figure 8 : Q3 ou C2, des changements identiques pour cette organisation**

### 213. Une réinterprétation des principes de gestion

Le nouveau cadre conceptuel que je propose dans ma thèse permet de comprendre pourquoi dans cette entreprise le passage de la qualification à la compétence n'a pas été vécu comme une rupture radicale. Il permet aussi d'identifier les changements qui sont souhaités par les responsables de cette entreprise (donner plus de place à l'individu dans la définition de sa qualification, mieux contextualiser l'évaluation de cette qualification, etc.). Mais il laisse

entière la question : pourquoi est-ce C2 et pas Q3 qui a été choisi ? Pour répondre à cette question, l'explication par le hasard ou par des éléments apparemment futiles (c'est « *plus marrant* »...) ne peut sans doute pas être complètement écartée. Le modèle du *Garbage Can* proposé par March pourrait ainsi très bien proposer un cadre d'interprétation de ce choix (Cohen, March, Olsen, 1972).

Mais en analysant les données recueillies, je me suis aussi aperçu que la conception de l'instrument de gestion avait été l'occasion de tentatives de transformation de certains modes de gestion de cette entreprise. Cette analyse semble sortir *a priori* du cadre de ma problématique puisque ces tentatives auraient été aussi possibles si l'entreprise avait décidé de rester dans le cadre de la qualification. Néanmoins, après avoir montré au lecteur en quoi la compétence ne constituait pas nécessairement un changement radical pour une organisation, je trouvais intéressant d'apporter quelques éléments sur ce qui, en revanche, avait véritablement fait l'objet d'une tentative de changement dans cette organisation.

## 22. Les instruments de gestion, analyseurs des tensions de l'organisation

*Les principales publications portant sur ce point sont :*

Oiry E. (1996), *Hétérogénéité de la régulation de contrôle et autonomie : cohérence et déstabilisations dans les démarches qualité des entreprises*, Mémoire de DEA, LEST, Aix en Provence.

Brochier D., Oiry E. (2002), « Dix ans de rémunération par les compétences à l'usine des Plastiques. Plaidoyer pour un pilotage des outils de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°45, Juillet-Août-Septembre, pp.20-41.

Ces éléments présentés dans ma thèse m'ont permis de dépasser la question de la construction des instruments de gestion pour y ajouter une réflexion sur les transformations de cette organisation. Au-delà de son rôle d'opérateur aidant un gestionnaire à produire des effets dans une organisation, un instrument de gestion a aussi un rôle d'analyseur du contexte dans lequel il est mis en place (Gilbert, 1997). L'analyse de la construction de cet instrument de gestion a été intéressante en tant que telle mais elle m'a de plus permis d'analyser comment cette organisation essayait de se transformer. J'avais entamé cette réflexion dans mon mémoire de DEA en analysant la mise en œuvre de la norme ISO 9002 dans quatre entreprises différentes (221.). Mais c'est en appliquant le cadre conceptuel d'Hatchuel et Weil (1992) au cas d'un instrument de rémunération des compétences dans une autre entreprise pétrochimique que j'ai véritablement pu l'approfondir (222.).

### *221. Le cas de la norme ISO*

Mon mémoire de DEA a identifié des formes différenciées de mise en œuvre de la norme ISO 9002 dans quatre entreprises très différentes (une PME de métrologie, deux PME sous-traitantes de la métallurgie et une entreprise fabriquant des cartes à puces). Dès ce premier travail, je me suis intéressé à la mise en œuvre d'un instrument de gestion – ici la norme qualité ISO 9002.

Robert Tchobanian m'a beaucoup aidé à m'apercevoir que cette mise en œuvre révèle bien sûr ce qu'un instrument est en mesure de produire (« rôle d'opérateur » - Gilbert (1997)) mais surtout ce qu'une organisation et des individus souhaitent en faire, c'est-à-dire comment ils entendent se saisir de celui-ci pour changer leur manière de fonctionner, de se coordonner, etc. Au-delà de leur mise en œuvre, les instruments permettent d'analyser les transformations des organisations, la manière dont se remodelent les activités, les métiers, les identités professionnelles et les politiques RH (rôle « d'analyste » et, éventuellement, de « régulateur » des tensions créées entre ces activités, etc. – Gilbert, 1997).

Dans mon travail de DEA, j'ai utilisé la théorie de la régulation conjointe de Jean-Daniel Reynaud (1991) pour analyser les normes ISO. J'avais choisi ce cadre théorique parce qu'il me semblait le moins inadéquat de tous ceux que je connaissais alors. Comme l'ont reconstaté plus récemment Havard et Krohmer (2008), ce travail a montré que cette théorie parvenait à rendre compte de la manière dont un instrument de gestion transforme ou ne transforme pas le fonctionnement d'une organisation. En considérant la norme ISO comme un nouvel élément de la régulation de contrôle, j'ai pu regarder si celle-ci parvenait à produire un nouveau type de régulation conjointe, c'est-à-dire si celle-ci produit une articulation d'une nature nouvelle entre la régulation de contrôle et la régulation autonome.

Dans les quatre entreprises analysées, la mise en œuvre de la norme ISO se produit de manière très différente. Dans la PME qui fait de la métrologie, la norme ISO est utilisée pour produire un renforcement de la logique taylorienne préexistante. Elle permet à la direction de renforcer la prescription et la parcellisation des tâches. Elle renforce donc la négation de la régulation autonome. Comme l'a montré Jean-Daniel Reynaud, ceci ne signifie nullement qu'elle n'existe pas (puisque'elle est systématiquement présente même dans les ateliers les plus contrôlés) mais dans cette configuration, la norme ISO contribue à la rendre encore moins légitime et encore plus souterraine.

A l'opposé, le cas d'une entreprise de fabrication de cartes à puces montre que la norme ISO peut correspondre à une forme de reconnaissance de la régulation autonome lorsque les procédures sont assez régulièrement et assez efficacement conçues et rédigées par les opérateurs qui, ensuite, les utilisent. Cette situation particulière – qui s'explique aussi par

le marché extrêmement porteur sur lequel cette entreprise se développe alors – produit néanmoins des effets émergents délicats à gérer pour l'organisation. En effet, Compte tenu de la dynamique dans laquelle la norme ISO les place, les salariés ne se contentent pas de proposer de nouvelles procédures de travail, ils proposent aussi de transformer l'organisation de l'atelier (qui a été de ce fait en partie réaménagé) mais aussi sur les machines qu'il conviendrait d'acheter, sur les investissements, etc. Cette dynamique plus proche de la qualité totale que de la simple norme ISO conduit à des transformations imprévues de l'organisation puisque que c'est l'ensemble de la régulation de contrôle et les champs de décision habituellement réservés à la direction qui s'en trouvent mis en discussion.

Enfin, une des entreprises sous-traitante de la métallurgie (elle emballe des plaques de métal pour des clients aux exigences croissantes et variées) est aussi particulièrement intéressante parce qu'elle met en évidence un phénomène majeur lorsqu'on s'intéresse aux instruments de gestion et aux transformations de l'organisation : certains instruments ne sont jamais utilisés et ils ne produisent donc aucune transformation dans l'organisation où ils sont présentés comme mis en œuvre. J'évoque assez régulièrement dans mes cours le cas de ce chef d'équipe avec qui j'ai fait un entretien passionnant au cœur de son atelier où le moindre recoin est couvert d'une fine poussière noire. Alors que je lui demande ce qu'il pense du manuel qualité, il ouvre une armoire et sort un superbe classeur bleu aux feuilles blanches immaculées. En souriant, je lui dis : « *En fait, chaque fois que vous avez besoin de voir une procédure, vous mettez des gants pour l'ouvrir sans le salir ?* » En riant, il m'a répondu : « *c'est exactement ça !!* » et plus sérieusement, il a ajouté : « *A quoi voulez-vous que ça serve ? Moi, ça fait quinze ans que je suis ici, tout ça je l'ai dans la tête !* ».

L'analyse de l'introduction de la norme ISO permet donc d'identifier les caractéristiques du contexte interne de ces entreprises. Dans le premier cas, on voit comment la régulation de contrôle déjà omniprésente enrôle la norme ISO pour se renforcer. Dans le second, on constate comment la sur-valorisation de la régulation autonome (par le biais des procédures) remet en cause le statut de la régulation de contrôle, les processus de décision dans l'organisation, les modes de management, etc. Dans le troisième enfin, on constate comment les instruments de gestion peuvent manquer leur objectif de transformation des organisations.

Même s'il a produit des résultats qui me sont encore utiles aujourd'hui, ce travail m'a aussi permis de m'apercevoir que la théorie de la régulation conjointe permettait difficilement d'analyser en détail les instruments de gestion. En effet, elle ne les considère pas en tant que tels. On peut sans difficulté faire d'un instrument de gestion un nouvel élément de la régulation de contrôle mais celui-ci se trouve alors englobé dans la catégorie générale de « régulation de contrôle » et elle ne permet pas de dire autre chose que : les individus s'approprient les instruments de gestion selon des logiques qui sont les leurs (en particulier en fonction de la régulation autonome en vigueur).

Toute la réflexion que j'ai ensuite produite sur les instruments de gestion s'attache à préciser les choses. Mon sentiment de départ est que certes de très nombreux types d'appropriation sont possibles mais que vraisemblablement toutes les appropriations ne sont pas identiquement possibles avec n'importe quel instrument.

Bien qu'il soit crucial, le concept d'appropriation n'est pas suffisamment précis. En laissant croire que toutes les appropriations sont possibles avec tous les instruments, le concept perd en efficacité explicative. Ma réflexion sur les instruments de gestion vise donc à mieux comprendre le champ des appropriations possibles. De mon point de vue, la théorie de la régulation conjointe ne permet pas réellement cela puisqu'elle ne propose aucune caractérisation des appropriations qui peuvent être faites d'une « régulation de contrôle ».

#### *222. Le cas d'un second instrument de rémunération des compétences*

Les travaux d'Armand Hatchuel (2000) m'ont permis d'identifier que cette insatisfaction tient à deux phénomènes complémentaires. La théorie de la régulation conjointe rencontre des difficultés à penser les instruments de gestion parce qu'elle :

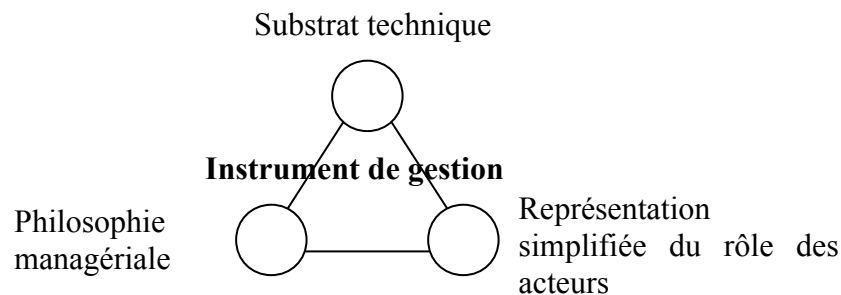
- est focalisée sur les relations entre les collectifs et les individus (c'est son apport principal) et, de ce fait, elle ne met pas en évidence que ces relations entretiennent des rapports étroits avec les savoirs et les processus d'apprentissage existant dans l'organisation,
- et ne donne pas un statut conceptuel solide aux instruments de gestion.

Le lien existant entre les relations et les savoirs dans une organisation est synthétisé dans une publication d'Hatchuel sous le terme de « principe S/R » (Hatchuel, 2000). Ce principe stipule que les « Savoirs » et les « Relations » sont inséparables. Toute évolution dans la nature ou la répartition des savoirs dans une organisation (quelqu'un apprend quelque chose de nouveau sur son travail) se traduit systématiquement par une transformation des relations qu'il entretient avec les autres membres de l'organisation, avec ses pairs comme avec son responsable hiérarchique ou avec le rédacteur d'une procédure. Inversement, toute transformation dans les relations (création d'un nouveau poste, d'un nouveau service, promotion d'un individu, etc.) transforme la nature des savoirs mobilisés dans l'organisation, leur répartition et leur hiérarchie.

Sur le plan méthodologique, ce premier élément conceptuel conduit le chercheur à analyser de manière articulée les transformations des relations et celles des savoirs. Cela signifie, par exemple, que lorsqu'on analyse un instrument de gestion qui envisage de transformer les relations existant entre des individus, il est aussi nécessaire d'analyser la transformation dans la reconnaissance des savoirs légitimes qui se joue à travers cet instrument.

Par exemple, si un instrument de gestion des compétences propose de confier l'évaluation des compétences au n+1 et non plus à un lointain comité d'évaluation des postes, il est pertinent d'analyser la transformation que cela produit dans les relations entre les individus (le n+1 n'est plus seulement responsable hiérarchique, il est aussi évaluateur) mais il faut aussi analyser la transformation que cela produit dans la hiérarchie des savoirs. Si le savoir du n+1 n'était jusqu'alors pas sollicité pour évaluer les compétences des membres de son équipe, c'est qu'il était considéré comme illégitime. S'il l'est aujourd'hui, c'est qu'il est devenu légitime aux yeux des concepteurs de l'instrument. Dans l'analyse de cette organisation, ces transformations dans la hiérarchie des savoirs doivent être analysées avec autant de précision que les transformations dans les relations. Toutes les deux sont nécessaires pour rendre compte des transformations en cours dans cette organisation et, en particulier, les tensions qui y existent entre les modèles objectivant, conventionnaliste et individualisant de la GRH (Pichault, Nizet, 2000).

Ensuite, les travaux d'Hatchuel proposent une véritable grille d'analyse des instruments de gestion (Hatchuel, Weil, 1992).



**Figure 9 : Représentation synthétique d'un instrument de gestion (Hatchuel, Weil, 1992)**

Cette grille met en évidence qu'un instrument de gestion est hétérogène. Il contient un « substrat technique », c'est-à-dire l'ensemble des supports concrets dans lesquels l'instrument s'incarne (référentiels de compétence, grilles de classification, support d'évaluation, etc.) mais aussi une « philosophie gestionnaire », c'est-à-dire un ensemble d'arguments qui, en décrivant les effets attendus de l'instrument, tentent de convaincre les divers acteurs dans l'organisation qu'ils ont intérêt à l'utiliser. Il incorpore enfin une « représentation simplifiée du rôle des acteurs », c'est-à-dire la prescription d'un ensemble de rôles que différents acteurs de l'organisation (les n+1, les salariés, le service RH, la direction, les organisations syndicales, etc.) doivent tenir pour que cet instrument fonctionne bien.

Cette conceptualisation précise donc que pour analyser un instrument de gestion, il est systématiquement nécessaire d'analyser ses trois dimensions : le substrat formel, la philosophie gestionnaire et la représentation simplifiée des rôles des acteurs. Mais surtout, en mettant en avant l'existence d'une « représentation simplifiée du rôle des acteurs », cette grille permet de construire un pont entre l'instrument et l'organisation puisqu'elle dit clairement qu'un instrument n'est pas un simple substrat technique. Il est aussi une prescription quant aux rôles que les concepteurs de l'instrument souhaitent que différents acteurs de l'organisation tiennent. Cela ne veut pas dire que ces acteurs tiendront ces rôles attendus (le cas de la norme ISO a montré ci-dessus qu'un instrument de gestion peut très bien ne jamais être utilisé) mais cela permet de comprendre pourquoi un instrument peut être



considéré comme une grille d'analyse des transformations des relations dans une organisation. Il constitue finalement la partie visible (parce qu'il en est le moyen) d'une volonté de transformer le fonctionnement d'une organisation.

L'articulation de cette grille d'analyse des instruments de gestion avec le principe S/R rappelé ci-dessus montre que l'analyse exhaustive de cette représentation simplifiée du rôle des acteurs doit être réalisée sous son double aspect des relations envisagées entre les acteurs – par exemple, dans un instrument de rémunération des compétences, les entretiens doivent avoir lieu avant que les décisions d'augmentations salariales soient prises – et des savoirs reconnus et légitimés pour chacun d'entre eux.

L'article publié avec Damien Brochier dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* est sans doute ma publication qui rend le mieux compte de l'intérêt que présente à mes yeux la mobilisation de cette grille d'analyse pour analyser les transformations d'une organisation. Dans cet article, elle nous a permis de rendre compte de dix ans de la vie d'un instrument de rémunération des compétences dans une entreprise pétrochimique. On y voit ici clairement qu'en menant l'analyse de cet instrument de gestion, c'est aussi du contexte interne (et un peu externe) de cette organisation dont nous rendons compte.

Tout au long de ces dix ans de la vie de l'instrument, nous avons distingué les évolutions de son substrat technique et de sa philosophie gestionnaire. Pour mieux identifier la dynamique de savoirs qui était en jeu dans l'évolution de cet instrument, nous avons apporté une précision dans la notion de « représentation simplifiée du rôle des acteurs » proposée par Hatchuel (2000). Nous avons distingué les rôles qui étaient dévolus aux utilisateurs de l'instrument et ceux qui étaient prévus pour les concepteurs de celui-ci. En suivant ces quatre dimensions sur une période de dix ans (celle qui s'étend de la conception initiale de l'instrument jusqu'au moment où nous réalisons les entretiens dans cette entreprise<sup>4</sup>), nous avons identifié quatre étapes. Celles-ci sont synthétisées dans le tableau ci-après :

---

<sup>4</sup> Pour cette étude de cas, nous avons réalisé une étude documentaire et des entretiens semi-directifs. Je consacre plus loin un point détaillé aux méthodologies utilisées dans les différents travaux que je présente ici.

	1990 – 1992	1993 – 1995	1996 – 1998	1999 – 2000
<b>Substrat formel</b>	Conception de l'instrument de rémunération des compétences	Mise en œuvre satisfaisante de l'instrument de rémunération des compétences	Révision de l'instrument de rémunération par les compétences et critiques accrues sur son fonctionnement	
<b>Cohérence conceptuelle et instrumentale de la philosophie gestionnaire</b>	Forte cohérence conceptuelle et instrumentale : - Réflexion sur l'usine du futur (multiskill (multivalence), pay for skill, autonomie), - Elaboration d'un instrument d'évaluation des performances et du « 360° »	Affaiblissement de la cohérence initiale : - Echec sur l'instrument d'évaluation des compétences des n+1, - Demi-succès sur l'évaluation des compétences en fabrication, - Crise du 360°	Forte remise en cause de la cohérence conceptuelle et instrumentale	Apparition de la gestion au potentiel, porteuse d'une nouvelle cohérence conceptuelle
<b>Collectif des concepteurs initiaux</b>	Equipe projet soudée	Dissolution rapide de l'équipe projet suivie d'une faible régulation collective des évolutions organisationnelles et instrumentales		Volonté de la DRH de donner une nouvelle dynamique d'ensemble aux règles de gestion du marché interne
<b>Collectif des utilisateurs</b>	Collectif fusionnel		Constitution d'une nouvelle identité collective : - participation à une grève, dans le cadre de relations sociales normalisées	Collectif pragmatique face aux évolutions des instruments

**Tableau 1 : Matrice chronologique des dimensions clés de l'instrument de rémunération des compétences de l'usine des Plastiques (1990 - 2000)**

Ce tableau synthétique met en évidence que l'évolution de cet instrument et celle du contexte interne de cette organisation sont intimement mêlées. On retrouve ici clairement une interpénétration permanente entre le contexte (surtout interne), l'objet (l'instrument de rémunération des compétences) et le processus (Pichault, 2009). La première étape, celle d'une utilisation *a priori* satisfaisante de l'instrument, n'est pas simplement attribuable à ses caractéristiques intrinsèques – il aurait été particulièrement bien conçu – ou au seul attrait de la nouveauté. Les entretiens permettent d'identifier qu'à ce moment c'est l'ensemble de l'organisation qui est dans une logique fusionnelle (nos interlocuteurs parlent de l'esprit du « *bungalow* » en référence au petit préfabriqué dans lequel ils ont vécu les heures fiévreuses de formation et de réflexion collective avant le démarrage de l'usine) et dans un « *état d'apesanteur* » (facilité par le fait que les heures supplémentaires étaient largement rémunérées et pas contingentées).

A l'inverse, la seconde et la troisième étapes correspondent à une utilisation plus délicate de l'instrument de rémunération des compétences (toutes les compétences ne sont plus reconnues, certains salariés ont parcouru l'ensemble des marges de progression qui étaient possibles, etc.). Mais ces difficultés ne s'expliquent pas seulement par un instrument qui ne serait plus pertinent. L'analyse permet de montrer que c'est parce que l'ensemble de l'organisation n'a pas évolué comme cela était prévu (une deuxième ligne de production devait être ouverte<sup>5</sup>, un instrument de rémunération des compétences des *team leaders* – les chefs d'équipe – devait être développé, la logique de la polyvalence qui est au cœur du fonctionnement de l'instrument ne se met finalement pas en œuvre) que l'instrument est plus difficile à utiliser.

Ce travail montre aussi que l'application du principe S/R, c'est-à-dire l'analyse en parallèle de l'évolution des relations entre les acteurs et la nature de leurs savoirs, apporte des éléments complémentaires particulièrement intéressants. En effet, il permet de constater que ces évolutions qui n'ont pas eu lieu dans l'organisation sont assez faciles à identifier à *condition* d'avoir le savoir nécessaire pour les détecter *et* de savoir que ces éléments étaient importants pour le fonctionnement de l'instrument de rémunération des compétences. Or, en

---

<sup>5</sup> Dans ce travail, il s'agit de la seule référence au contexte externe de cette organisation (le marché n'a pas permis de rentabiliser l'ouverture de la seconde ligne qui était prévue). Dans l'agenda de mes futures recherches présenté ci-après, je prévois de mener des travaux qui articuleront plus explicitement contexte interne et externe des organisations.

distinguant les rôles des concepteurs de l'instrument de ceux des utilisateurs, nous avons constaté que le collectif des concepteurs – qui aurait vraisemblablement été capable de voir que les (non) évolutions de l'organisation nécessitent de modifier l'instrument – a rapidement été dissout (les personnes qui le constituaient ont été promues dans d'autres entreprises du groupe) alors que le collectif des utilisateurs, qui reste lui dans cette organisation, ne disposait pas de ce savoir<sup>6</sup>.

Ainsi, lors de la troisième étape de l'évolution de cet instrument, nous avons constaté que certains utilisateurs (devenus concepteurs après le départ des concepteurs initiaux) tentent de remédier aux difficultés de l'instrument en transformant son substrat formel (ils rédigent des référentiels de compétence où la progression est plus difficile). Il n'est pas possible de savoir si les concepteurs initiaux de cet instrument auraient eu le savoir nécessaire pour penser à reconcevoir dans le même temps la philosophie gestionnaire et la représentation simplifiée du rôle des acteurs mais la grille d'analyse d'Hatchuel et Weil (1992) permet de comprendre que la reconception partielle de l'instrument (seul le substrat technique est transformé) ne peut produire qu'une amélioration limitée de son fonctionnement. A nouveau, l'analyse de l'évolution de cet instrument nous renseigne directement sur l'évolution du contexte interne de cette organisation. A travers cet instrument qui peine à trouver un second souffle parce qu'il ne parvient pas à s'extirper d'une philosophie gestionnaire qui n'est plus adéquate, c'est bien la difficulté de cette organisation à construire un nouveau projet pour trouver un second souffle que l'on caractérise.

La quatrième et dernière étape correspond à la conception par la DRH d'un instrument de gestion des rémunérations « *par le potentiel* ». Avec cet instrument de gestion des rémunérations, chaque individu se voit attribuer par son n+1 un « *potentiel ultime* » relié à un « *coefficient ultime* » (le coefficient maximum qu'il atteindra en fin de carrière). Ce potentiel ultime est éventuellement révisable mais, dans un premier temps, il est toutefois utilisé pour

---

<sup>6</sup> Des réflexions ultérieures menées avec Antoine Masson, Benoît Journé et Mathieu Detchessahar m'ont permis d'identifier que le fait que cet instrument n'ait jamais été directement relié à la stratégie de l'entreprise constitue un autre facteur qui permet d'expliquer l'essoufflement de cet instrument. Je les remercie de m'avoir permis d'améliorer ma réflexion sur ce cas. Il me semble toutefois que cette remarque peut assez facilement être intégrée dans la grille d'analyse d'Hatchuel et Weil (1992). Le fait qu'un instrument de GRH doive être relié à la stratégie de l'organisation peut en effet être considéré comme un savoir ignoré des utilisateurs de l'instrument, des concepteurs de l'instrument (et de moi-même au moment où j'ai rédigé cet article !). Ce savoir ignoré s'est traduit par un type de relation particulier : l'éloignement progressif de la direction générale vis-à-vis de cet instrument. Il explique en effet sans doute une part non négligeable de son essoufflement.

attribuer les coefficients de manière régulière au salarié. Plus le « *potentiel ultime* » attribué à un salarié est élevé, plus il doit recevoir de coefficients, donc plus cette distribution est fréquente. Inversement, moins le potentiel identifié est élevé, moins cette distribution est rapide.

Dans l'article, nous décrivons comment ce nouvel instrument s'inscrit en contradiction avec l'instrument de rémunération des compétences mais, à nouveau, il est ici bien clair que c'est aussi le conflit entre différentes philosophies gestionnaires présentes dans l'organisation que nous décrivons. L'analyse de l'évolution de cet instrument met en évidence que cette organisation a du mal à se détacher de son projet initial et à en inventer un nouveau plus en adéquation avec son développement réel.

Cet article constitue donc une étape importante dans l'approfondissement de ma réflexion sur les liens entre les instruments de gestion et les transformations des organisations. La grille d'analyse d'Hatchuel et Weil (1992) m'a clairement fait prendre conscience de l'hétérogénéité fondamentale des instruments de gestion. En prenant un peu de recul sur le travail empirique réalisé dans ma thèse, il m'est apparu que dans mon objet de recherche « instruments de gestion des compétences », les référentiels de compétences, c'est-à-dire le substrat formel de ces instruments, étaient la dimension sur laquelle la littérature était la moins prolix. Après ma thèse, c'est donc par eux que j'ai entamé la réflexion que je mène sur les instruments de gestion des compétences.

### 23. Un référentiel de compétence, c'est quoi au juste ?

*Les principales publications portant sur ce point sont :*

Oiry E., Sulzer E. (2002), « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », in Brochier D., *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris, pp.29-47.

Oiry E. (2004), « Le langage permet-il de mesurer une contribution individuelle ? Le cas des référentiels de compétences », *15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Septembre, Montréal.

Oiry E. (2005), « L'instrumentation de gestion et le langage. L'exemple des référentiels de compétence », *Journée d'étude sur l'appropriation des outils de Gestion*, Saint Etienne, 15 Novembre.

Page 320 de ma thèse, je concluais le paragraphe « 232. Rédaction des référentiels de compétences » par la phrase : « au terme de cette analyse des rapports complexes qu'entretiennent ces groupes de travail [*de rédaction des référentiels de compétences*] avec les deux monstres que sont le travail et le langage, il est nécessaire de rappeler ... ». Après avoir décrit le plus en détail possible la manière dont ces groupes de travail procédaient pour rédiger un référentiel de compétences, cette phrase dit simplement ma perplexité et mon manque de cadres conceptuels pour comprendre les phénomènes que j'avais alors constatés. J'avais eu le sentiment que ces groupes de travail affrontaient une double mission impossible : analyser une activité (ce qui est particulièrement difficile) en utilisant des mots systématiquement susceptibles d'interprétations multiples et que je n'avais pas en ma possession les outils conceptuels permettant de leur faciliter la tâche.

C'est à la construction des concepts permettant une meilleure analyse de cette situation – et donc *in fine* une rédaction plus aisée des référentiels de compétences – que je me suis entre autres attaché dans cette phase d'exploitation des savoirs issus de la thèse. La réflexion menée avec Emmanuel Sulzer sur les apports et les limites des méthodes d'analyse du travail m'a permis de comprendre que les référentiels sont nécessairement hétérogènes (221.). Celle que j'ai développée ensuite sur les ressources et les impasses du langage m'a permis de prendre conscience que vraisemblablement tous les référentiels sont interprétables (222.).

### *231. Un référentiel, le rassemblement nécessaire d'éléments très hétérogènes*

L'article publié avec Emmanuel Sulzer débute sur la base du constat que j'ai rappelé ci-dessus : dans les publications scientifiques, les référentiels de compétences sont très rarement analysés en tant que tels. Leur existence est le plus souvent mentionnée mais aucune analyse n'est généralement produite afin d'informer le lecteur du contenu réel de ces référentiels. On ne sait ainsi généralement pas de quel type d'activité ils rendent compte, comment ils en rendent compte, comment ils sont structurés, etc. Or, notre expérience commune (confirmée alors par de nombreux collègues comme Anne Dietrich ou Michel Parlier par exemple) montrait qu'il existe une diversité très importante des formes et des contenus des référentiels de compétence. Au-delà des stratégies d'appropriation des utilisateurs, Emmanuel et moi doutions du fait que ces formes et ces contenus extrêmement variés puissent produire des effets identiques ou même proches. Pour pouvoir analyser les usages réels d'un référentiel, il nous paraissait important, en préalable, d'en savoir un peu plus sur les contenus concrets de ces référentiels.

L'analyse développée dans cet article conduit au constat que, bien qu'ils ne soient presque jamais analysés en tant que tels, les référentiels sont le plus souvent implicitement dotés par les auteurs de caractéristiques très spécifiques. Par exemple, pour Zarifian (2001) ou Le Boterf (2002), ils semblent constituer le cœur de l'efficacité des instruments de gestion des compétences (sans un bon référentiel, on ne saurait faire de bonne gestion des compétences) parce qu'ils sont supposés :

- objectifs,
- exhaustifs
- et dynamiques.

Les intitulés présents dans ces référentiels sont en effet présentés comme correspondant à une présentation objective des compétences mises en œuvre par les salariés. Ils sont aussi systématiquement supposés couvrir l'ensemble des compétences mises en œuvre. Il s'agit d'ailleurs d'un des arguments classiquement mobilisés pour justifier la mise en œuvre d'une démarche compétence : mieux que les fiches de poste, les référentiels permettraient de décrire les compétences réellement mises en œuvre par les salariés. Enfin, les

référentiels sont très souvent présentés comme pouvant être actualisés beaucoup plus facilement que ne l'étaient les fiches de poste.

En mobilisant des connaissances dans le domaine de l'analyse du travail (Emmanuel Sulzer est très aguerri dans la mise en œuvre de la méthode ETED<sup>7</sup>), des éléments que j'avais développés dans ma thèse et l'expérience que nous avons acquise tous les deux dans la rédaction des référentiels de compétences, nous avons montré dans cet article qu'il est impossible qu'un référentiel puisse correspondre un jour à ces caractéristiques.

Concrètement, les différents cas de démarche compétence que nous connaissons montrent que les référentiels de compétence éprouvent de grandes difficultés à être dynamiques car leur mise à jour est souvent longue et difficile surtout pour des acteurs qui ont été parfois épuisés par la rédaction initiale de ces référentiels. Mais, plus fondamentalement, la sociologie du travail a clairement montré qu'il n'existe pas de définition objective et exhaustive du travail (Dadot, 1973 ; Maurice, 1984). Il existe systématiquement de très nombreux points de vues contradictoires sur un travail (celui de la direction, ceux des différents salariés, ceux des organisations syndicales, etc.). La description d'une activité étant systématiquement un compromis social (Maurice, 1984), il est impossible que le référentiel qui la formalise soit objectif et exhaustif. Puisqu'il essaie d'articuler ces différentes visions sur le travail, il est nécessairement hétérogène (il rassemble des parties de chacun de ces points de vue) et partiel (il ne peut les inclure toutes, un compromis induit nécessairement des choix).

En utilisant des exemples réels de référentiels, nous montrons dans cet article que c'est cet affrontement entre ces différents points de vue qui explique que d'un référentiel à un autre (et parfois dans le même référentiel), on peut trouver des intitulés aussi différents que « *ténacité* », « *fermeté* », « *persuasion* » (c'est-à-dire des intitulés très synthétiques renvoyant à l'évaluation de l'individu) et « *sait effectuer un échange standard de pompe* » (c'est-à-dire un intitulé beaucoup plus précis correspondant à l'évaluation du travail de cet individu).

---

<sup>7</sup> La méthode « Emploi-Type Etudié en Dynamique » est une méthode d'analyse des emplois développée au Céreq par Nicole Mandon (1990). Elle a pour objectif de proposer une représentation « dynamique » des emplois.



On peut même trouver des intitulés comme « *autonome dans la réalisation d'un diagnostic de panne* ». Ils sont plus compliqués à analyser car ils sont à la fois très synthétiques (pour être autonome dans le diagnostic d'une panne, il faut vraisemblablement disposer de très nombreuses compétences sous-jacentes) et pourtant orientés vers l'évaluation du travail de l'individu (et pas directement sur l'individu lui-même comme c'est assez souvent le cas pour les intitulés synthétiques).

La mobilisation des travaux de la sociologie du travail nous a donc permis de montrer que les référentiels ne sont pas objectifs ni exhaustifs. Ils sont un compromis social qui fait cohabiter des intitulés hétérogènes<sup>8</sup> appartenant à chacun des différents points de vue existant sur l'activité décrite. Dans cet article, ces travaux nous permettent aussi de montrer que le caractère dynamique de ces instruments dépend directement du dynamisme de la négociation/discussion existant entre les acteurs qui les ont rédigés. Si ceux-ci sont épuisés au terme de cette première rédaction ou s'il n'y a pas réellement eu recherche d'un compromis social (une vision du travail a été imposée aux autres acteurs), il y a peu de chance que le référentiel soit facilement remis à jour. Si, au contraire, la rédaction du référentiel est au cœur d'une forte dynamique de négociation sociale, alors il est plus probable que celui-ci peut être plus facilement mis à jour.

La seconde partie de cet article s'attache à mieux comprendre comment s'organise cette dynamique de négociation sociale autour des référentiels. Comme ce point dépasse la seule question du substrat technique des instruments de gestion des compétences pour entrer dans une réflexion plus large sur les modes de conception des instruments de gestion, je présenterai en détail cette seconde partie dans le paragraphe qui, ci-dessous, est directement consacré à ce point.

Bien que cet article m'ait permis d'avoir clairement à l'esprit qu'un référentiel de compétence est nécessairement hétérogène, je n'avais pas le sentiment d'avoir été au bout de la réflexion que je souhaitais mener. En effet, dans cet article, je n'avais pas analysé le rôle

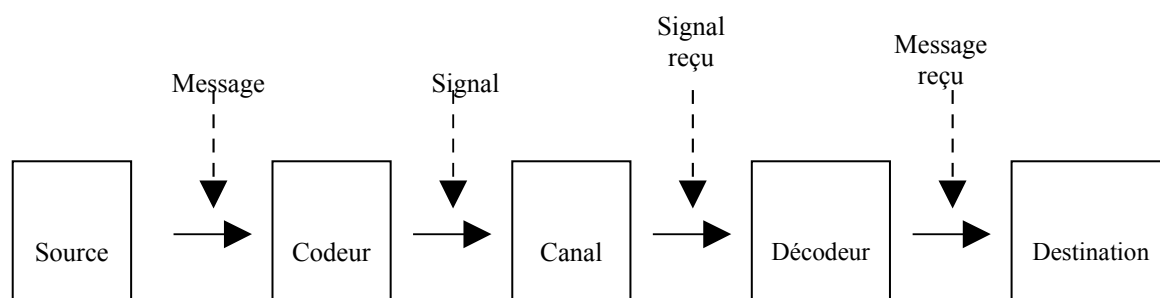
---

<sup>8</sup> La mise en évidence de l'hétérogénéité systématique des référentiels de compétence ne fait finalement que confirmer une leçon très ancienne de Mac Clelland (1973). Il avait lui aussi très rapidement montré que la compétence est composée d'éléments très hétérogènes.

que pourrait tenir le langage dans les difficultés rencontrées lors de la rédaction des référentiels de compétence.

### *232. Un référentiel, des mots nécessairement interprétables*

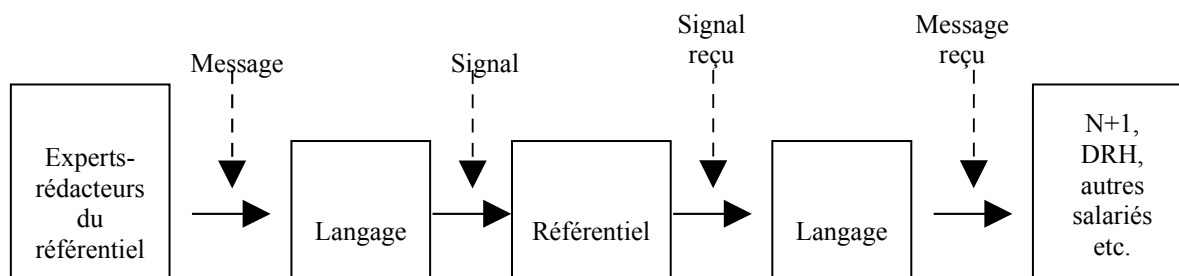
J'ai plus particulièrement développé la réflexion sur les phénomènes linguistes à l'œuvre dans les référentiels de compétence dans une communication au Congrès de l'AGRH 2004 (Oiry, 2004). En suivant la même méthode que pour l'article présenté ci-dessus, j'ai d'abord identifié la représentation du langage implicitement mobilisée par les auteurs qui écrivent sur la gestion des compétences. Dans cet article, je montre que celle-ci correspond à ce que les linguistes appellent le « modèle du code » (Sperber et Wilson, 1989). Ce modèle a été initialement proposé par Shannon et Weaver (1949). Il peut être représenté de la manière suivante :



**Figure 10 : Le modèle du code (Shannon, Weaver, 1949)**

Ingénieurs en télécommunication, ces deux auteurs définissent la communication comme un processus visant à transmettre, d'une source à une destination, un message via un code. Le message est une représentation interne au dispositif de traitement de l'information "source" (machine ou homme). Cette représentation est codée (par exemple, par le langage) par cette source. Elle devient alors un signal qui a pour effet de modifier l'environnement du destinataire. Celui-ci reçoit alors ce signal. Il le décode et peut ainsi se l'approprier. Le codage (c'est-à-dire, la transformation d'un message en signal) a donc pour principal intérêt de rendre accessible à autrui (les destinataires) une représentation qui était jusqu'alors connue d'un seul individu : la source.

Il s'agit de la manière la plus classique et la plus intuitive de se représenter la communication. Si on l'applique aux référentiels de compétence, ce « modèle du code » peut être représenté de la manière suivante :



**Figure 11 : Le modèle du code appliqué aux référentiels de compétences**

Ce modèle implicite des phénomènes langagiers dans les référentiels de compétence est particulièrement handicapant pour leur analyse car, bien qu'il permette d'analyser certaines situations de communication et qu'il ait en apparence un fort pouvoir explicatif, les travaux des linguistes ont clairement montré qu'il propose une représentation *erronée* de la communication. Tout le travail de la linguistique pragmatique consiste à dépasser ce modèle initial pour développer de nouveaux modèles théoriques d'analyse du fonctionnement du langage.

Les linguistes pragmatiques ont ainsi d'abord démontré que le fonctionnement « normal » d'une situation de communication est son échec (Moeschler, Auchlin, 1997). En effet, chacune d'elle contient un obstacle majeur. Pour comprendre ce qu'un locuteur dit, un destinataire ne s'arrête jamais simplement aux mots qui sont prononcés, il doit aussi décrypter son intention. Dans une situation de communication, un destinataire ne procède jamais à un simple décodage primaire (« quels sont les mots que cette personne prononce ? »). Il analyse aussi toujours l'intention de ce locuteur (« que veut-il exactement me dire en disant cette phrase ? ») (Girin, 2003). Or cette seconde étape nécessite que certaines conditions soient remplies.

Les linguistes pragmatiques affirment donc que le fonctionnement normal d'une situation de communication est son échec car, si elle n'a pas fait l'objet d'une attention particulière, le destinataire ne dispose pas « naturellement » des éléments nécessaires pour

analyser l'intention du locuteur. Il existe des conditions à mettre en place pour qu'un destinataire soit en mesure d'analyser l'intention du locuteur. Deux types de conditions alternatives ont été identifiés : la contextualisation (Lakoff, Johnson, 1985) et les maximes conversationnelles (Grice, 1979). Pour qu'une situation de communication réussisse, il faut soit que le locuteur « contextualise » son message soit qu'il respecte les « maximes conversationnelles ».

La notion de contextualisation est rattachée au fait que dans la vie courante, de très nombreuses situations de communication n'ont aucun sens pour un observateur extérieur. L'exemple du "siège au jus de pomme" constitue un cas éclairant de ce type de situation (Lakoff, Johnson, 1985, p.22 cités par Moeschler (1995)).

*"Prenez le siège au jus de pomme"*

est une phrase qui, sur le plan linguistique, n'a aucun sens. Seul le commentaire apporté par les auteurs permet de l'interpréter :

*"En elle-même, cette phrase n'a aucune signification puisque l'expression "siège au jus de pomme" n'est pas un moyen conventionnel de se référer à un objet quelconque. Mais la phrase est parfaitement sensée si l'on prend en considération le contexte dans lequel elle a été émise. Une personne qui a passé la nuit chez des amis descend prendre son petit déjeuner. Il y a quatre couverts, trois verres de jus d'orange et un jus de pomme. L'expression "siège au jus de pomme" devient claire. Elle reste évidente le lendemain matin, alors qu'il n'y a plus de jus de pomme : le siège ainsi désigné est facilement reconnu".*

Cet exemple met en évidence qu'un destinataire a des difficultés pour interpréter les intentions d'un locuteur car de très nombreux énoncés et termes nécessitent un contexte pour être interprétés. En effet, il existe des termes, dits "déictiques", qui changent de sens lorsqu'on change le contexte de leur utilisation (Benveniste, 1966). Par exemple, "je", "ici" ou "demain" sont des termes qui ne sont pas interprétables en dehors de leur contexte. Ils prennent des sens différents suivant le moment, le lieu ou la personne qui les prononce. Qui est le "je" qui parle ? Quel est le jour par rapport auquel se comprend "demain" ? etc. Pour qu'un message

soit correctement interprété par un destinataire, il est donc nécessaire que le locuteur contextualise ce message, c'est-à-dire qu'il fournisse au destinataire les éléments qui lui sont nécessaires pour interpréter ces termes « déictiques ». Les ethno-méthodologues ont repris cette notion de déictique, l'ont renommée « indexicalité » et ont démontré que *tous les termes du langage sont indexicaux* (Garfinkel, 1984).

Cette réflexion théorique apporte un élément majeur dans la compréhension du fonctionnement des phénomènes langagiers dans les référentiels de compétence. En effet, puisque tous les mots sont indexicaux, dans l'intitulé de compétence évoqué ci-dessus (« sait effectuer un échange standard de pompe »), on peut être certain que même un terme apparemment aussi peu interprétable que celui de « pompe » est indexical, c'est-à-dire qu'il change de sens lorsque le contexte dans lequel il est utilisé change<sup>9</sup>. Ce concept aboutit donc à l'idée que tous les termes d'un référentiel sont toujours interprétables. La seule manière de limiter cette interprétation consiste à faire que le locuteur et le destinataire partagent la même vision du contexte.

Dans le cadre d'un entretien d'évaluation des compétences, ceci n'a rien d'impossible. Un n+1 peut être d'accord avec un de ses salariés sur la définition du contexte (par exemple, ils peuvent être d'accord sur la pompe qu'il convient de prendre en compte lorsqu'ils évaluent la compétence « sait effectuer un échange standard de pompe »). Mais la linguistique pragmatique montre que si ces deux acteurs ne sont pas d'accord sur ce contexte (ils évoquent comme critère d'évaluation l'échange standard de deux pompes différentes), le référentiel n'est pas en mesure de les départager. Quelle que soit la raison de ce désaccord (le n+1 souhaite sanctionner son subordonné, ce dernier surestime ses compétences, le n+1 ne possède pas les marges de manœuvre suffisantes pour reconnaître la compétence véritable de son subordonné, etc.), les termes utilisés dans un référentiel ne peuvent pas être interprétés de manière univoque car les rédacteurs ne sont plus présents pour préciser le contexte dans lequel ils considèrent nécessaire d'interpréter tel ou tel terme indexical.

---

<sup>9</sup> Le terme de pompe change radicalement de sens suivant le type de pompe qu'on désigne, la pression et la nature du fluide qui y transite, sa place dans le système, etc. L'échange standard de deux pompes peut donc parfaitement faire appel à des compétences très différentes et, suivant l'interprétation qui est retenue, un même salarié peut être capable d'en démontrer certaines et pas d'autres.

Lorsque, comme dans le cas des référentiels de compétence, la contextualisation d'un intitulé n'est pas possible, la linguistique pragmatique dispose d'une théorie alternative qui permet d'aboutir quand même à une communication efficace. Pour cela, il faudrait que celui-ci respecte les « maximes conversationnelles » de Grice (1979). Ces maximes sont au nombre de quatre :

- La *maxime de quantité* postule que le locuteur insère dans l'intitulé autant d'informations que nécessaire pour que le destinataire le comprenne mais aussi que le locuteur n'y mette pas plus d'information qu'il n'est nécessaire.
- La *maxime de qualité* postule que le locuteur ne donne pas une information qu'il croit être fausse ou pour laquelle il ne dispose pas de preuves.
- La *maxime de pertinence* postule que l'information donnée est pertinente.
- La *maxime de manière* postule que le locuteur s'exprime avec clarté, sans être ambigu et en étant bref et ordonné.

Pour Grice (1979), si un élément du contexte est nécessaire pour interpréter un énoncé, le locuteur (qui respecte alors la maxime de quantité) précise dans sa formulation cet élément de contexte indispensable. Par exemple, dans l'exemple du "*siège au jus de pomme*", Grice considère que, soit cette expression est devenue conventionnelle pour les deux locuteurs (ils savent ce qu'ils désignent avec cette expression), soit cette expression n'est pas conventionnelle et le locuteur doit alors ajouter une incise dans sa phrase pour fournir toute l'information nécessaire au destinataire en lui rappelant quel est le siège qu'il désigne par cette expression.

Lorsque l'on applique cette théorie aux référentiels de compétence, il apparaît très rapidement que leurs intitulés ne sont pas en mesure de respecter ces maximes conversationnelles. Pour être efficaces, ils doivent avoir un certain degré de généralité. Ils ne sont donc pas en mesure de préciser dans leurs intitulés l'ensemble des contextes envisageables.

Les théories de la linguistique pragmatique permettent donc de conclure que les intitulés d'un référentiel de compétence sont nécessairement et systématiquement tous interprétables.

Parce qu'il m'a toujours semblé intéressant d'articuler réflexions conceptuelles et managériales, au terme de cet article et, plus généralement, au terme de ce travail sur les référentiels de compétence, je me posais une question : étant données les faiblesses identifiées comme inhérentes aux référentiels (ils sont hétérogènes et interprétables) est-il pertinent de continuer à en rédiger ?

Bien qu'ils puissent être en apparence décourageants, ces constats théoriques me semblent plaider pour une réponse clairement positive à cette question. Tout d'abord, les concepts développés ci-dessus permettent de comprendre que l'hétérogénéité des référentiels ne doit pas être considérée comme une faiblesse mais comme une force. Un référentiel hétérogène est un référentiel qui est parvenu à faire cohabiter différentes visions du travail. Cette cohabitation est sans doute délicate mais, à l'extrême, on pourrait presque dire que c'est un référentiel complètement homogène qui pourrait être considéré comme un signe négatif sur le plan managérial parce que pour être si homogène, il a sans doute été rédigé sur la base d'une seule vision du travail (voire par une seule personne) et validé de ce seul point de vue. Il y a donc de fortes chances qu'il soit utilisé ... par cette seule personne ! (c'est-à-dire en réalité, qu'il ne soit pas utilisé) (Cf. par exemple, Baraldi, Cavestro, Durieux, 2002).

Ce développement conceptuel permet finalement de considérer que l'hétérogénéité d'un référentiel peut être analysée comme la trace des controverses et des compromis qui ont été construits dans une organisation sur le travail attendu. Lorsqu'elle existe, elle atteste donc de la vigueur du dialogue social dans cette organisation et ainsi de sa capacité à se doter d'instruments de gestion pertinents par rapport à ses besoins stratégiques. Elle peut alors être considérée comme positive sur le plan managérial.

L'idée que les termes d'un référentiel sont toujours interprétables me semble aussi donner des pistes d'actions intéressantes sur le plan managérial. Tout d'abord, elle permet d'économiser du temps. Même si j'ai assez souvent des difficultés à transmettre cette conviction à mes interlocuteurs (praticiens comme étudiants), le constat de l'indexicalité de tous les termes d'un référentiel m'a convaincu de l'idée que rajouter des exemples et utiliser des périphrases dans les référentiels de compétence ne permet pas d'en limiter l'interprétation.

A l'inverse, cela ne fait même peut-être que renforcer le problème puisqu'en multipliant le nombre de mots utilisés, cette technique multiplie aussi les sources d'indexicalité et donc les possibilités d'interprétation. De la même manière, de mon point de vue, la rédaction d'un lexique commun qui détaillerait le sens qu'il faut donner à tel ou tel terme dans un référentiel ne fait sans doute qu'accroître la difficulté. En ajoutant des mots aux mots, il ne fait que multiplier les possibilités d'interprétation.

Mais surtout, le constat que les termes d'un référentiel ne sont pas en mesure de trancher un désaccord existant entre deux acteurs (un n+1 et un salarié, par exemple) me semble particulièrement stimulant. D'une part, il indique que le référentiel participe à la construction de cet accord en permettant aux acteurs de mieux identifier les points sur lesquels ils ne sont pas d'accord (dans l'exemple ci-dessus, le n+1 et un salarié divergent sur la pompe qu'il convient de prendre en compte pour évaluer les compétences « d'échange standard d'une pompe »). Mais d'autre part, il indique que l'accord ne pourra être complètement trouvé que si ces acteurs parviennent à élaborer un nouveau type de relation hiérarchique où des informations s'échangent sur ce qui est attendu par l'un et par l'autre, sur les critères d'évaluation de ces contributions, etc. Il montre donc que la solution managériale à cette difficulté ne pourra pas venir d'une amélioration du référentiel lui-même mais bien d'une meilleure articulation entre référentiel et mode de management en vigueur dans l'organisation.

L'analyse du substrat formel des instruments de gestion des compétences (ici les référentiels de compétence) m'a donc conduit à l'idée que les imperfections de leur substrat formel ne pourront jamais être supprimées (par exemple, un référentiel restera toujours interprétable). C'est en transformant l'organisation (par exemple, la nature de la relation hiérarchique) grâce et autour de ces référentiels qu'il est éventuellement possible de dépasser ces limites du substrat technique de ces instruments.



## Résumé

Le premier volet de mes travaux a été très largement conceptuel. Le second, que je viens de présenter dans cette partie, est nettement plus empirique. J'ai montré qu'une entreprise qui mobilisait une définition « moderne » de la qualification pouvait passer à la gestion des compétences sans que cela produise une rupture radicale dans ses modes de gestion. A travers cette étude de cas, j'ai donc confirmé sur le plan empirique le constat fait sur le plan théorique : il n'est pas pertinent de considérer que qualification et compétence sont antagoniques.

Mes recherches mobilisent aussi de nombreuses données qui dépassent cette seule question de l'antagonisme qualification/compétence. J'y évoque en effet avec beaucoup de détails comment l'instrument de rémunération des compétences a été construit. Le regard rétrospectif proposé par la rédaction de ce rapport d'HDR me permet de comprendre que ces développements correspondent en fait à un retour à la thématique qui, depuis mon DEA, m'intéresse : les instruments de gestion sont de bons analyseurs du contexte interne d'une organisation et, en particulier, de ses tensions.

Dans cette partie, j'ai donc rappelé que déjà dans mon mémoire de DEA, j'avais appliqué cette problématique au cas de la norme ISO et qu'après ma thèse, je l'ai appliquée à un second instrument de rémunération des compétences puis, d'une manière plus approfondie, aux référentiels de compétence. Cette investigation m'a permis d'établir que les référentiels de compétence sont systématiquement hétérogènes et interprétables. En identifiant que leur interprétation ne peut pas être limitée par l'instrument lui-même et qu'elle ne peut l'être que par une articulation avec l'organisation dans lesquels ils sont utilisés, j'ai donc approfondi l'idée qu'instruments de gestion et fonctionnement de l'organisation sont étroitement imbriqués.

### 3. PROPOSITION D'UN CADRE DYNAMIQUE D'ANALYSE DE LA CONCEPTION DES INSTRUMENTS DE GESTION

*Les principales publications portant sur ce point sont :*

Oiry E. (2001), « La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction », in Boussard V., Maugeri S., *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, pp.215-245.

Oiry E., Sulzer E. (2002), « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », in Brochier D., *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris, pp.29-47.

Oiry E. (2006), « La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences : Proposition d'un cadre d'analyse » in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert, Paris, pp.3-21.

Au terme des travaux que je viens de présenter, la piste de recherche qui plaide pour une meilleure compréhension du fonctionnement du substrat technique des instruments de gestion des compétences (les référentiels de compétence) est devenue relativement claire. En revanche, au terme de ces articles, j'avais toujours le sentiment que je devais analyser plus en détail les deux autres pôles des instruments de gestion (philosophie gestionnaire et vision simplifiée du rôle des acteurs). En particulier, il me semblait que je ne disposais pas d'un modèle conceptuel clair des modes de construction de ces deux éléments. Etant donné que les données recueillies pendant ma thèse me permettaient d'avancer sur cette question, je les ai retravaillées pour approfondir cette piste.

Parmi ces données, un phénomène m'avait particulièrement surpris. J'avais constaté un contraste brutal entre la « tornade » de la conception de l'instrument (où tout est remis en cause très régulièrement) et la « mer d'huile » de la présentation de l'instrument aux futurs utilisateurs (où tout est présenté comme clair et rationnel). Après avoir présenté en détail les caractéristiques de ces deux phases (31.), je présenterai les différents éléments du cadre

théorique que j'ai proposé dans deux articles pour les expliquer (Oiry, 2001 ; Oiry, 2002). En mobilisant les notions de « traduction » (Callon, 1986) (32.) et de « rapport de prescription » (33.), il me semble possible de décrire un mode de conception des instruments de gestion.

### **31. Le vécu : de la « tornade » de la conception à la « mer d’huile » de la présentation aux utilisateurs**

Au terme de la conception de l’instrument de gestion des compétences, j’ai été marqué par le contraste entre les incertitudes, les hésitations, les retours en arrière, les combats organisationnels et les difficultés qui ont émaillé sa conception et le côté lisse, apaisé et homogène de l’instrument une fois que celui-ci a été inscrit dans un accord négocié, présenté aux salariés, etc.

Comme je l’ai évoqué ci-dessus, au-delà des méthodes classiques pour une étude de cas (recherche documentaire et entretiens formels) (Miles, Huberman, 1994), j’ai aussi utilisé l’outil de l’observation participante. Comme il est classique dans ce cas, tout au long du processus de conception de cet instrument, j’ai tenu un « carnet de recherche » (Arborio, Fournier, 2005). J’y ai détaillé quotidiennement le contenu de mon travail, les difficultés rencontrées, les objectifs que je poursuivais, les remarques des uns et des autres, etc. J’y ai aussi noté mes inquiétudes, mes peurs, etc. Il est frappant de constater combien, une fois les difficultés surmontées, une fois l’instrument construit, toutes ces inquiétudes paraissent non fondées, combien les obstacles qui paraissaient insurmontables semblent négligeables... puisqu’ils ont été surmontés, etc.

L’instrument terminé paraît lisse, homogène, sans problème. Aujourd’hui encore, c’est seulement en retournant vers ce carnet de recherche que j’arrive à me souvenir du combat organisationnel<sup>10</sup> que la menace de certains membres du comité de direction de ne pas valider la construction d’un instrument de gestion des compétences avait créé début 1997 et des effets qu’elle a eu sur la nature des référentiels finalement conçus. Ce carnet de recherche me permet aussi de me souvenir de cette vidéoconférence d’un soir de Janvier 1999 dont je suis sorti effondré parce que le DRH du groupe venait de refuser d’introduire dans les référentiels des activités « non techniques » (comme les activités de secouriste, d’organisation des visites de l’usine pour des scolaires, de rédaction d’articles pour le journal interne de l’usine, etc.)

---

<sup>10</sup> Présenté en détail dans le point 2.1. ci-dessus.

que je pensais importantes pour la réelle prise en compte de ce travail réalisé jusqu'ici bénévolement par certains salariés et qui explique la pauvreté de certains référentiels.

L'instrument de gestion des compétences terminé semble en apparence beaucoup plus cohérent et homogène que ce que la participation à sa conception me laissait supposer. Mon travail complémentaire sur les référentiels de compétence m'a démontré que ceci n'était pour partie qu'une apparence puisque lorsqu'on les étudie de près les référentiels révèlent une hétérogénéité forte qui est en fait le reflet de tous ces combats organisationnels et de ces confrontations de multiples visions d'une organisation. Même si l'instrument est finalement moins cohérent et homogène qu'il n'y paraît, il me manquait néanmoins un cadre théorique pour comprendre les raisons de ce contraste et les phénomènes véritablement à l'œuvre lors de la conception d'un instrument de gestion.

### **32. La conception d'un instrument de gestion : la construction d'une chaîne de traductions**

Mon article de 2001 (Oiry, 2001c) constitue la première étape de cette réflexion. J'y montre que le concept de « traduction » apparaît comme un outil pertinent pour analyser le processus de conception des trois pôles d'un instrument de gestion (philosophie gestionnaire, représentation simplifiée du rôle des acteurs, substrat technique).

Le concept de « traduction » a d'abord été développé par Callon (1986). Mais l'interprétation de ce concept qui a été la plus utile pour traiter ma problématique est celle que j'ai trouvée dans l'ouvrage de Bruno Latour, *Aramis ou l'amour des techniques* (1992). Dans cet ouvrage, Latour précise qu'une traduction est une vision qu'un acteur membre d'une organisation se construit d'un objet (pour ce qui concerne mes travaux, d'un instrument de gestion). Il attribue d'abord à cet objet un objectif, un acte de gestion qui serait réalisé plus efficacement s'il était utilisé. La définition de cet objectif conduit cet acteur à définir explicitement ou implicitement un rôle qu'il devrait tenir pour que cet objet ait l'efficacité qu'il attend et aussi un rôle que les autres utilisateurs devraient tenir pour que cet objet produise l'efficacité qu'il attend de celui-ci.

Appliquer ce concept au cas des instruments de gestion permet de dire qu'un acteur s'est construit une traduction d'un instrument à partir du moment où il a défini :

1. un objectif pour cet instrument (pour utiliser les termes d'Hatchuel et Weil (1992), il s'agit de la philosophie gestionnaire de l'instrument) ,
2. un rôle qu'il doit tenir pour le fonctionnement efficace de l'instrument,
3. des rôles que les autres doivent tenir pour le fonctionnement efficace de l'instrument (on retrouve dans ces deux derniers points la « représentation simplifiée du rôle des acteurs » de Hatchuel et Weil (1992)).

Avec ce concept de traduction, la notion d'efficacité de l'instrument est très fortement contextualisée puisque celle-ci correspond à l'atteinte de l'objectif que *chaque* acteur fixe lui-

même pour cet instrument. L'efficacité ne peut donc être évaluée que par rapport à la traduction que chaque acteur se construit d'un instrument.

Le cadre conceptuel de Callon et Latour montre donc que de nombreuses traductions peuvent se construire dans une organisation. Mais ils montrent aussi que tous les acteurs ne produisent pas systématiquement une traduction de tous les objets qu'on leur soumet. Le cas du métro *Aramis* est d'ailleurs un cas où le projet échoue. L'objet n'est finalement pas construit car trop peu de personnes en ont construit une traduction.

Dans mon article de 2001 (Oiry, 2001c), j'ai donc appliqué au cas de mon instrument de gestion, le cadre théorique proposé par Callon et Latour pour comprendre le processus qui conduit un acteur à éventuellement construire une traduction de tel ou tel objet.

Le processus de construction des traductions comprend quatre phases plus ou moins entremêlées : la problématisation, la construction de dispositifs d'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés. La phase de problématisation correspond au fait que les premiers concepteurs de l'instrument tentent d'élargir le nombre de personnes impliquées dans sa conception en élaborant pour eux une traduction de l'instrument, c'est-à-dire qu'ils définissent un objectif supposé intéresser l'acteur qu'ils veulent enrôler mais aussi un rôle pour cet acteur et enfin un rôle que les autres utilisateurs devront tenir. Mais l'acteur-cible, celui que les concepteurs de l'instrument veulent enrôler dans leur processus de conception, n'accepte pas passivement la traduction qui lui est soumise. Il peut parfaitement la refuser.

Pour éviter cela, les acteurs initiaux, qui proposent une traduction à un nouvel acteur, entrent dans la seconde phase du processus en mettant en place des « dispositifs d'intéressement ». Ils laissent libre l'acteur-cible de redéfinir complètement la traduction qui lui a été proposée. Ils lui laissent la possibilité de définir un objectif complètement nouveau (même s'il change assez profondément le fonctionnement de l'instrument) et donc de se définir un rôle personnel et un rôle pour les autres utilisateurs complètement différents. Les concepteurs initiaux peuvent parfois considérer ces reformulations comme une dégradation ou une perversion totale de l'instrument tel qu'ils l'avaient conçu initialement mais Bruno Latour souligne que bien souvent ils n'ont pas le choix : si l'acteur-cible ne se construit pas sa propre

traduction alors il ne soutiendra pas la construction de cet instrument et, de ce fait, celui-ci peut parfaitement ne jamais voir le jour !

Lorsque les dispositifs d'intéressement sont efficaces, c'est-à-dire lorsque l'acteur cible parvient à construire une traduction qui l'intéresse, on arrive à la troisième phase du processus de conception : l'enrôlement. L'acteur-cible rentre dans le rôle qu'il s'est construit dans sa traduction et tente de faire que les rôles qu'il a conçus pour les autres soient pris en charge par ceux à qui il les destine. Un nouveau processus de traduction démarre donc en direction de chacun de ces nouveaux acteurs-cibles puisque ces rôles que l'acteur-cible avait définis pour autrui sont autant de nouvelles phases de problématisation. Pour tenter de les convaincre plus facilement de jouer les rôles qu'il a conçus pour eux, il entre dans la quatrième et dernière phase : il tente d'enrôler des alliés et des porte-parole qui lui permettront de montrer aux autres qu'il n'est pas seul à penser qu'ils devraient tenir tel ou tel rôle mais que beaucoup d'acteurs (les plus légitimes possible) pensent comme lui.

Dans cet article, j'ai mobilisé ce concept de traduction (avec son triptyque objectif, rôle pour soi et rôle pour autrui) pour expliquer comment la philosophie gestionnaire et la vision simplifiée du rôle des acteurs se construisent dans l'instrument de gestion des compétences étudié dans ma thèse.

L'ensemble des acteurs qui ont soutenu l'instrument et lui ont finalement permis d'être mis en place ont construit leur propre traduction de l'instrument. Chaque fois, celle-ci les a conduit à en soutenir le développement. Mais, tout en soutenant la conception d'un seul et même instrument de gestion, ils n'adhéraient pas à une traduction commune de celui-ci. Ils n'attribuaient pas à cet instrument le même objectif, ils n'avaient pas la même vision des rôles de chacun et n'attribuaient pas aux autres un seul et même rôle. Dans cet article, j'ai ainsi montré qu'on retrouve dans le processus de conception d'un instrument sans doute au moins autant de traductions que de groupes d'individus soutenant cette conception.

Bien que se limitant aux seuls objectifs que chaque acteur donne à cet instrument, le tableau ci-dessous rend compte de la diversité des traductions qui amènent tous ces acteurs à soutenir la conception d'un même instrument de gestion des compétences :



<b>Initiales de l'acteur</b>	<b>Fonction</b>	<b>Pour cet acteur, l'instrument de gestion des compétences a pour objectif de :</b>
JPC	Directeur d'usine	Mettre en place les premiers éléments d'une organisation qualifiante
DL	Directeur Communication	Inciter les salariés à développer de nouvelles compétences
RM	DRH	Diminuer la masse salariale  Donner un coefficient à un délégué syndical qui bloque les négociations
CGT	Organisation syndicale	Augmenter la masse salariale
	Salariés du service des « devis »	Faire reconnaître que, bien que techniciens, les plus expérimentés d'entre eux, font un travail de niveau cadre

**Tableau 2 : Exemples de la diversité des traductions construites lors de la conception de l'instrument de gestion des compétences**

Ce tableau permet de constater que la traduction de JPC n'est pas celle de DL, qui n'est pas celle du DRH, qui n'est pas celle de la CGT, qui n'est pas celle des salariés du service des « devis » qui rédigent leur propre référentiel, etc. Chacun de ces acteurs (individuel ou collectif) a sa propre définition de l'objectif de cet instrument, du rôle qu'il y joue et du rôle qu'il pense que les autres devraient y jouer.

Au terme de cet article, je mets en évidence qu'il serait complètement artificiel – et sans doute faux – d'essayer de montrer que ces multiples traductions ont en fait beaucoup de points communs et qu'elles correspondent à une seule et même traduction. C'est pourquoi, j'y ai écrit que la conception d'un instrument de gestion ne correspond pas seulement à un processus de traduction mais à la construction d'une chaîne de traductions qui relie entre elles des traductions qui ont peu de choses à voir entre elles mais qui ont un point commun crucial : elles sont toutes liées au même instrument de gestion. Malgré leur éventuelle très forte hétérogénéité, elles constituent la philosophie gestionnaire, la vision simplifiée du rôle des acteurs et le substrat technique de cet instrument de gestion. Ce sont elles qui ont permis de le construire, ce sont elles qui rendent éventuellement possible son utilisation.

### 33. Des traductions reliées par des rapports de prescription ?

La notion de traduction permet de rendre compte d'une partie importante des données que j'avais recueillies lors de la conception de cet instrument de gestion des compétences. En revanche, un point important ne me satisfaisait pas dans ce cadre théorique. En effet, il peut donner l'impression – même si Latour s'en défend souvent – que tous les acteurs sont tous égaux devant la traduction, qu'ils sont tous en mesure de refuser une traduction qu'on tenterait de leur imposer, qu'ils peuvent tous construire leur propre traduction d'un objet donné, etc.

Or, ce que j'avais vécu lors de la conception de cet instrument de gestion me démontrait le contraire. Même s'il est vrai qu'on ne peut jamais complètement imposer à un individu d'utiliser un référentiel de compétence pour réaliser une évaluation (les personnes peuvent au minimum faire semblant de les utiliser), j'ai constaté à plusieurs reprises que tous les acteurs ne disposent pas tous des ressources qui leur permettraient de refuser ou de transformer une traduction qui leur est proposée. Par exemple, en 1997, en menaçant de refuser de passer à la gestion des compétences, les membres du comité de direction avaient le pouvoir de « tuer » l'instrument de gestion des compétences en gestation alors que les membres du groupe de rédaction du référentiel du service « devis » n'avaient pas cette même capacité.

Tous les acteurs peuvent construire la traduction qu'ils souhaitent d'un instrument mais certaines traductions ont plus de poids et d'impact sur le processus de conception de l'instrument que d'autres. Or la notion de traduction ne donne aucune explication satisfaisante à ce constat. Dans l'article rédigé en 2002 avec Emmanuel Sulzer, j'ai complété ce cadre théorique<sup>11</sup> en proposant de considérer que le processus de conception d'un instrument de gestion correspond à une chaîne de traductions *reliées par des rapports de prescription*.

Hatchuel définit le rapport de prescription<sup>12</sup> par deux éléments (1996) :

---

<sup>11</sup> J'ai présenté ci-dessus en détail la première partie de cet article (Oiry, Sulzer, 2002) et renvoyé dans ce point la présentation de la partie sur les modes de conception des instruments de gestion.

<sup>12</sup>Ce concept me paraît complémentaire de l'approche développée par Salerni (1979) que j'ai découvert depuis grâce à François Pichault (2009). L'accent qu' Hatchuel met sur la place de la transformation des savoirs (et pas seulement de la transformation des relations entre les individus) dans l'activation de ce rapport me semble

- l'activité de B doit être au moins partiellement prescrite par A que l'on appellera prescripteur,
- la conformité de B à cette prescription, est acceptée par B comme principe de sa relation à A ou à d'autres acteurs de l'organisation (par exemple un dirigeant C) (Hatchuel, 1996, p.107).

Les rapports de prescription sont des rapports inégalitaires puisque l'un des acteurs est prescripteur tandis que l'autre subit la prescription mais ils ne sont pas totalement arbitraires. En effet, quel que soit son caractère contraignant, lorsqu'il est mis en œuvre, un rapport de prescription entraîne systématiquement sa propre crise. En appliquant cette prescription, l'acteur qui la subit acquiert un savoir spécifique sur celle-ci. Mieux que le concepteur de cette prescription, il apprend et identifie les cas dans lesquels cette prescription est efficace et ceux où elle ne l'est pas. Il peut même identifier les points sur lesquels il serait nécessaire de transformer cette prescription pour qu'elle fonctionne mieux.

Appliqué au processus de conception d'un instrument de gestion des compétences, ce concept permet de comprendre qu'en analysant la traduction de l'instrument qui lui est proposée/imposée (objectif de l'instrument, rôle qu'il doit jouer et rôles que les autres sont supposés jouer) et en la comparant aux objectifs importants pour lui, aux rôles qu'il joue aujourd'hui et aux rôles que les autres lui semblent jouer, un acteur qui subit cette prescription acquiert un savoir sur cette traduction : il identifie les situations dans lesquelles elle a de fortes chances d'être efficace mais aussi celles dans lesquelles elle risque de l'être moins. Il peut aussi identifier les transformations qu'il serait possible d'apporter à cette traduction et à cet instrument pour qu'ils soient plus efficaces. Ce savoir nouveau se développe systématiquement, quel que soit l'instrument et quelle que soit la traduction proposés.

L'analyse de cette traduction par ce nouvel acteur provoque donc une crise du rapport de prescription qui renverse en partie ce rapport : ce n'est plus le concepteur qui est en mesure

---

toutefois particulièrement éclairante.

d'exiger que le nouvel acteur participe à la conception de l'instrument, c'est ce nouvel acteur qui est en mesure d'exiger d'éventuelles transformations de l'instrument.

Toutefois, Hatchuel met en évidence qu'il existe deux manières très différentes de sortir de cette crise du rapport de prescription (1996). La première consiste en une déconnexion entre la prescription et l'activité réelle de celui qui la subit. Celle-ci se produit lorsque le concepteur de la prescription refuse de reconnaître la légitimité du savoir que l'utilisateur a acquis sur cette prescription et refuse donc d'utiliser ce savoir pour la transformer. En réaffirmant la supériorité de son savoir de concepteur, celui-ci garde intacte sa prescription initiale mais il la rend inopérante puisqu'elle n'est pas respectée par celui qui est censé s'y soumettre. La seconde solution pour sortir de la crise du rapport de prescription consiste en la reconnaissance par le concepteur de la validité du savoir de l'utilisateur et en la mobilisation de celui-ci afin de produire une seconde version de la prescription qui intègre les propositions de transformations faites par l'utilisateur (sur la base de ce qu'il a appris en l'utilisant).

En appliquant au processus de conception des instruments de gestion des compétences le fait qu'il existe deux manières extrêmement différentes de sortir de la crise du rapport de prescription, il me semble qu'on tient une explication des différences constatées ci-dessus dans les possibilités qu'ont les acteurs d'éventuellement refuser une traduction qui leur est proposée/imposée.

Lorsque le rapport de prescription est très inégalitaire (le prescripteur maîtrise beaucoup plus de ressources organisationnelles – pouvoir, légitimité, technicité, etc. – que celui qui subit la prescription), le prescripteur a la possibilité de refuser de reconnaître le savoir de l'utilisateur. Le travail d'Hatchuel montre que ce refus produit sans doute des effets négatifs pour l'instrument (il risque de ne pas être utilisé) mais un prescripteur très puissant peut néanmoins choisir cette solution. Inversement, si le rapport de prescription est faiblement inégalitaire (prescripteur et opérateur disposent du même type de ressources organisationnelles), le prescripteur peut sans doute moins facilement ignorer le savoir de l'utilisateur. Il est alors mis en demeure d'intégrer les transformations proposées par ce

dernier pour concevoir une nouvelle version de l'instrument s'il ne souhaite pas que celui-ci soit finalement délaissé.

Les différents modes de sortie de la crise du rapport de prescription permettent donc de comprendre que le comité de direction est en mesure de « tuer » l'instrument parce qu'il se situe dans un rapport de prescription très égalitaire par rapport aux concepteurs initiaux de l'instrument. Inversement, les salariés du service « devis » peuvent déconnecter leur activité réelle de ce que prescrit l'instrument mais ils ne sont pas véritablement en mesure de revenir sur les principes de fonctionnement de l'instrument car le rapport de prescription qui les unit aux concepteurs initiaux de l'instrument leur est très fortement défavorable.

Le concept de « rapport de prescription », la crise systématique qui le caractérise et les deux solutions qui existent pour la résoudre me semblent être une grille de lecture efficace des rapports existant entre les différentes traductions d'un instrument de gestion lors de sa conception. Ce concept permet donc d'établir un lien que je perçois désormais comme clair entre les différentes traductions et de décrire assez précisément ces mélanges inégaux d'impositions et d'interprétations que l'on peut observer aux différentes étapes de la construction d'un instrument de gestion.

Dans cette réflexion sur le mode de conception des instruments de gestion, une dernière question reste toutefois non résolue : pourquoi ce bouillonnement de la conception semble disparaître lorsque l'instrument est présenté aux utilisateurs ? Latour (1992) apporte là aussi une réponse qui me semble satisfaisante. Il évoque en effet le même type de phénomène dans son analyse du métro *Aramis*. Lors d'un test de roulage que tous les acteurs considèrent comme l'ultime test avant la mise en service définitive, il constate qu'une fois que ce métro roule, « *il est beau, il est blanc immaculé, son existence s'impose comme une évidence, il semble n'avoir jamais pu ne pas exister* » (1992). Or l'analyse du processus de sa conception montre que la réalité est strictement opposée : à de très nombreuses reprises, le projet a failli être arrêté et finalement, malgré les certitudes de cette matinée de test, ce métro ne verra jamais le jour.

Pour expliquer ce phénomène, il utilise le concept de « stabilisation » développé dans un de ses précédents ouvrages (1988). Cette notion consiste à dire que les futurs voyageurs de ce métro ont besoin d'ignorer toutes les turpitudes et les hésitations de la conception de ce métro sinon ils ne l'utiliseraient jamais. Pour l'utiliser, ils ont besoin d'en avoir une représentation simple (« c'est quelque chose qui me permet d'aller de ce point A à ce point B »). Si on leur fait la liste de tous les problèmes rencontrés, de tout ce que ce métro pourrait ne pas parvenir à faire, de tout ce qu'il aurait pu faire mais qu'il ne fait pas alors ils ne l'utiliseront sans doute pas car ils n'auront pas une vision claire de ce qu'il peut leur permettre de faire.

Il semble que le processus soit proche pour l'instrument de gestion des compétences. Les futurs utilisateurs ont besoin d'une représentation simple de celui-ci, comme par exemple « c'est une grille de critères qui me permet de faire une évaluation juste du travail de chacun », s'ils veulent l'utiliser. Si on leur présente l'ensemble des effets que l'instrument pourrait avoir, tous ceux qu'il ne peut pas avoir, etc., il risque de ne pas être utilisé. La « stabilisation » serait donc une porte fermée sur le bouillonnement de la conception, porte qu'il serait nécessaire de fermer pour rendre l'instrument utilisable, donc efficace. Bien qu'on puisse en comprendre la nécessité, cette « mer d'huile » de la présentation est en partie artificielle par rapport à la « tornade » de la conception.

La mise en évidence du fait que les instruments de gestion sont des chaînes de traduction reliées par des rapports de prescription me permet d'analyser beaucoup plus clairement le processus de conception d'un instrument de gestion. Toutefois, comme je le montrerai dans l'agenda de mes futures recherches, il me semble aujourd'hui que de nombreux points doivent encore être approfondis dans ce cadre théorique. Comme je l'ai évoqué ci-dessus, le contexte externe de l'organisation est peu présent dans mes analyses. Il me semble aussi nécessaire de regarder beaucoup plus en détail le niveau « argumentatif » des instruments de gestion (Gilbert, 1997).

Mais, au moment où j'ai produit ces réflexions, il m'a d'abord semblé nécessaire de passer à l'étape suivante, c'est-à-dire analyser les usages de ces instruments et, en particulier, d'essayer d'analyser si les phénomènes identifiés lors de la conception (par exemple, la très

forte hétérogénéité des traductions des concepteurs) peuvent être une des clés de compréhension des usages qui sont ensuite faits de cet instrument.

## **Résumé**

**Après avoir étudié en détail le substrat technique des instruments de gestion des compétences (les référentiels), je me suis attaché à essayer de mieux comprendre comment les deux autres pôles des instruments de gestion (la philosophie managériale et la représentation simplifiée des acteurs) sont élaborés lors de la conception d'un instrument de gestion.**

**Sur la base des données recueillies sur le processus de conception de l'instrument de gestion des compétences, les travaux de Latour (1992) et d'Hatchuel (1996) permettent de penser que le processus de conception d'un instrument de gestion correspond à la construction d'une chaîne de traductions reliées par des rapports de prescription.**



#### 4. VERS UN CADRE D'ANALYSE DES USAGES DES INSTRUMENTS DE GESTION ?

*Les principales publications portant sur ce point :*

- Oiry E., Pascal A., Tchobanian R. (2010), "From IS to organisation: analysing the uses of a collaborative IS in a high-tech SME", *International Journal of Business Information System*, Vol. 5, n°4.
- Oiry E. (2009) "Electronic human resource management: organisational responses to role conflicts created by e-learning", *International Journal of Training and Development*, vol.13, n°2, pp. 111-123.
- Oiry E., Ologeanu-Taddei R. (2009) « Appropriation of technologies. What role for the organization ? », *11th International Conference on Enterprise Information Systems*, May 6 – 7, Milan, Italy.
- Oiry E. (2009) « Un outil de gestion des compétences peut-il connaître un second souffle ? », *20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, 9 – 11 Septembre, Toulouse.
- Oiry E. (2008) "Collaborative technologies, applications and uses", In Torres-Coronas T., Arias M. *Encyclopedia of HRIS: challenges in e-HRM*, IGI Group, Hershey, Pennsylvania.
- Oiry E., Duport C., Soucat M., Gambaracci D. (2007), *Usages des ordinateurs, apprentissages et compétences. Enseignements tirés de l'opération « Ordina 13 »*, Rapport pour le Conseil Général des Bouches du Rhône.

L'instrument de rémunération des compétences que j'ai co-construit présente la spécificité – souvent recherchée actuellement dans les processus de conception (Midler, 1993) – d'inclure des utilisateurs au cœur même de sa conception. Le DRH, les organisations syndicales, les salariés et les n+1 qui participent aux groupes de travail de rédaction des référentiels sont en effet à la fois des concepteurs de cet instrument et des futurs utilisateurs. Cette interaction forte entre concepteurs et utilisateurs m'a permis d'observer quelques usages concrets de cet instrument.

En particulier, j'ai vécu un usage qui m'a clairement montré que les utilisateurs d'un instrument peuvent avoir des logiques strictement opposées aux logiques implicites des concepteurs et qu'il ne semble exister aucun argument permettant de disqualifier ces usages, mêmes s'ils sont « contre-nature » aux yeux des concepteurs (41.). A nouveau, je ne disposais pas de cadre d'analyse pertinent pour expliquer ce phénomène. Après avoir exploré en détail le monde de la conception des instruments de gestion, j'ai donc orienté mes travaux vers une analyse de ce monde des usages que je n'avais alors fait qu'effleurer. J'ai ainsi pu constater que la notion d'appropriation, qui est la plus souvent mobilisée pour expliquer ce phénomène, n'est pas complètement satisfaisante (42.). Même s'il ne s'agit encore que d'une ébauche de cadre conceptuel, il me semble qu'en mobilisant la notion de rapport de prescription, en se dotant d'une définition solide du terme d'usage et en prenant en compte la structure spécifique des instruments de gestion, il est possible de proposer un cadre conceptuel qui permette de rendre compte des usages des instruments de gestion (43). Je terminerai ce développement en présentant les données que j'ai pu recueillir pour tester et tenter d'améliorer ce cadre conceptuel (44.).

#### **41. Le vécu : l'absence d'arguments solides pour disqualifier un usage même s'il est strictement opposé à ce qui avait été prévu par les concepteurs**

La scène se passe à la fin mars de l'année 1998. Depuis presque deux ans, je travaille avec un cadre de l'entreprise pour essayer de construire l'instrument de gestion des compétences qui nous semble le plus pertinent pour l'entreprise. *A posteriori*, il m'est apparu qu'implicitement le principe qui sous-tendait ce que nous pensions être un instrument « pertinent » était celui de « justice procédurale » (Greenberg, 1987). Implicitement, nous avons suivi une logique basée sur le double postulat : « l'instrument sera efficace s'il est perçu comme juste par les salariés. Il sera perçu comme juste si nous sommes en mesure de mettre dans les référentiels des énoncés qui sont peu interprétables et qui rendent le mieux compte possible de l'activité des salariés dans chacun des métiers considérés ».

Ce principe de justice procédurale nous avait conduit à porter une grande attention à la rédaction des référentiels (avec le peu de succès expliqué ci-dessus) et à penser implicitement que pour que l'instrument fonctionne bien, il était absolument nécessaire que l'utilisateur n'ait pas, avant de commencer l'évaluation, décidé de son résultat final. En quelque sorte, pour que l'instrument fonctionne bien, nous avons implicitement fait l'hypothèse qu'il fallait que l'utilisateur « joue le jeu » de l'instrument, c'est-à-dire qu'il considère que ce sont bien les critères de l'instrument qui produisent le résultat de l'évaluation et pas lui qui, avant même d'avoir utilisé l'instrument, ait défini le résultat attendu.

En mars 1998, un nouveau DRH est nommé dans cette entreprise. Le cadre chargé de la conception de l'instrument et moi-même lui présentons en détail l'instrument de gestion des compétences. Il paraît relativement peu intéressé, même s'il ne montre aucun signe d'opposition nette. Au terme de cette réunion, nous allons déjeuner et, au retour de ce déjeuner, entre deux portes – puisque c'est toujours là que les choses importantes se passent et se disent –, son regard s'éclaire d'une vive lueur et il nous dit en substance : « votre instrument est génial ! Depuis quelques années, un délégué syndical CGT fait échouer systématiquement les négociations salariales annuelles parce qu'il est mécontent d'être bloqué au même coefficient. Avec votre système, je vais pouvoir lui donner un coefficient et comme ça, il va arrêter de faire échouer les négociations. C'est génial ! ».

Même si c'est sans doute un peu exagéré (car je ne l'ai pas noté dans mon cahier de recherche), je garde dans mon souvenir l'image de mon collègue qui blêmit au terme de cette tirade. Un des premiers utilisateurs de notre instrument venait en moins d'une seconde de mettre à bas notre édifice et la somme de tous nos efforts ! Sans aucune intention maligne de sa part, il disait simplement que la logique qui avait été la nôtre – respecter la justice procédurale, c'est la condition de l'efficacité de l'instrument – ne valait rien au regard de sa logique à lui qui répondait à ses problèmes concrets d'utilisateur spécifique<sup>13</sup>. Pour lui, l'efficacité ce n'était certainement pas la justice procédurale, c'était plutôt le fait de donner une apparence objective à une décision purement arbitraire mais parfaitement efficace puisqu'elle lui permet de « sauver » toutes ses négociations salariales annuelles à venir (et ainsi éviter des grèves qui coûtaient chaque année des millions de dollars en manque à gagner pour l'entreprise) !

Mon collègue lui a répondu que cet usage était effectivement envisageable. Bien qu'il ait immédiatement perçu que cela remettait fondamentalement en cause le sens que nous avions donné à notre travail de conception de l'instrument, il ne disposait d'aucun argument solide permettant de dénier au DRH le droit d'utiliser l'instrument dans ce sens. Cet événement a été violent car il remettait en cause notre travail mais il m'a paru intéressant car je ne disposais alors pas des cadres théoriques me permettant de comprendre pourquoi un tel usage imprévu est possible et pourquoi les concepteurs ne disposent d'aucun argument solide pour disqualifier un tel usage.

---

<sup>13</sup>Cette tension entre objectif global d'un instrument et objectif local d'un utilisateur donné a été étudiée par Martin, Picceu, 2007.

## **42. Usages et appropriation, les concepts dominants dans l'analyse des usages**

Concernant l'analyse des usages d'un instrument comme d'une technologie, le cadre conceptuel le plus ancien – donc éprouvé – est plutôt d'origine sociologique et s'articule autour des notions d'usage et d'appropriation.

La sociologie – et en particulier la sociologie des usages – pose les fondations d'un cadre théorique d'analyse des usages en proposant tout d'abord une définition précise du terme même d'« usage ». Lacroix définit par exemple les « usages sociaux » comme : « des modes d'utilisation se manifestant avec suffisamment de récurrence et sous la forme d'habitudes suffisamment intégrées dans la quotidienneté pour s'insérer et s'imposer dans l'éventail des pratiques culturelles préexistantes, se reproduire et éventuellement résister en tant que pratiques spécifiques à d'autres pratiques concurrentes ou connexes » (Lacroix, 1994, p.147).

Cette discipline développe aussi des concepts cruciaux comme celui de « généalogie d'usage » (Jouët, 2000) qui insistent sur la dimension processuelle des usages. Cette notion permet en effet de montrer clairement qu'il n'est souvent pas suffisant d'analyser l'usage de tel ou tel instrument par un individu donné. Il est aussi nécessaire d'analyser cet usage en l'intégrant dans le processus des usages qu'un utilisateur donné a pu faire des instruments précédents. Par exemple, pour analyser les usages qu'un n+1 fait des référentiels de compétences pour évaluer le travail des membres de son équipe, il est souvent particulièrement éclairant d'analyser aussi les usages qu'il a faits des précédents instruments d'évaluation du travail existant dans l'entreprise. La notion de généalogie d'usage permet donc de passer d'une analyse statique à une analyse dynamique des usages des instruments par les individus et les groupes d'individus.

Mais, bien que fondamentales, de mon point de vue, ces notions souffrent d'une limite qui a été soulignée à de nombreuses reprises (Cardon, 1997). En effet, après avoir proposé des définitions précises des usages, ce cadre conceptuel se contente le plus souvent de constater leur diversité et d'expliquer celle-ci par le phénomène générique de « l'appropriation » (Grimand, 2006) ou de « domestication » (Silverstone, Hirsch et Morley, 1992 ; Lelong et

Beaudouin, 2001 ; Haddon, 2003). De plus, la sociologie des usages se focalise souvent sur le seul utilisateur. Elle répertorie les usages qui sont faits par différentes personnes d'un même instrument mais elle se contente souvent d'expliquer la diversité des usages par la diversité des appropriations qui sont elles-mêmes expliquées par des variables socio-organisationnelles (telles que l'âge, le sexe, la position dans l'organisation, l'identité professionnelle, etc.) (Jouët, 2000).

Or, les analyses développées ci-dessus sur la conception des instruments de gestion me conduisent plutôt à l'hypothèse que, contrairement à ce que laisse parfois croire cette notion d'appropriation, tous les types d'appropriation – c'est-à-dire tous les types d'usages réels – ne sont pas possibles avec n'importe quel instrument. Mon intuition (mais ce n'était alors pas plus que cela) est plutôt que pour chaque instrument de gestion, certains usages sont favorisés (car plus aisés à produire), d'autres sont défavorisés (ils peuvent être produits mais ils demandent des efforts importants – en particulier cognitifs – pour l'être) et d'autres enfin sont vraisemblablement impossibles (ce que la notion d'appropriation ne dit jamais clairement).

Par exemple, il est possible de faire l'hypothèse qu'avec un instrument de gestion des compétences, l'usage qui correspond à la production d'une évaluation individuelle des compétences reposant sur une équité procédurale est un usage favorisé (car il est facile à produire). Par contraste, on peut penser que l'usage qui consisterait à réaliser une évaluation égalitaire (proche, par exemple, de ce que produit l'ancienneté) ou une évaluation des compétences collectives n'est pas impossible mais pas véritablement favorisé.

Dans une de mes communications (Oiry, 2000), j'avais montré que des  $n+1$  sont en mesure de se livrer à ce type de « bricolages » (Ciborra, 1999) ou de « mises en actes » (Orlikowski, 2000) non prévus initialement par les concepteurs de l'instrument. Mais cela nécessite de leur part un effort cognitif particulièrement important soit parce qu'ils doivent répartir la validation des énoncés de compétences d'une manière graduelle et équilibrée entre tous les membres de l'équipe, soit parce qu'ils doivent produire un véritable travail d'interprétation pour reconnaître des compétences collectives à travers des énoncés qui ont avant tout été rédigés pour valoriser des compétences individuelles.

Enfin, il est possible de faire l'hypothèse que certains usages sont *a priori* impossibles puisque, même avec d'importants efforts cognitifs, il semble difficile d'utiliser un référentiel de compétence en lieu et place d'un plan comptable ou même, pour prendre un exemple moins lointain, pour en faire un instrument fiable de détection des hauts potentiels dans une organisation.

A ce moment de ma réflexion, la question conceptuelle et pratique qui restait en suspend était donc : « qu'est-ce qui fait que pour un instrument donné, certains usages sont favorisés, d'autres compliqués et d'autres impossibles ? » Plus précisément, comme je construis systématiquement des cadres conceptuels avec l'objectif de mieux comprendre des pratiques concrètes et les anticiper pour partie, je me demandais : « est-il possible de construire un cadre théorique qui permette, en analysant un instrument de gestion, par exemple en regardant le contenu d'un référentiel de compétence dans une entreprise donnée, de nous renseigner sur les usages favorisés, les usages compliqués et les éventuels usages impossibles de cet instrument ? »

#### **43. Analyser ensemble les caractéristiques de l'instrument de gestion et des utilisateurs pour aller vers une compréhension des usages**

Dans une publication récente (Oiry, 2008), j'initie la construction de ce cadre théorique. Pour cela, j'utilise l'article de David (1998) qui propose l'idée que les usages d'un instrument de gestion résultent d'un processus de rapprochement entre un instrument et une organisation. Il précise que ce rapprochement se réalise concrètement grâce à des apprentissages croisés (Hatchuel, 1994), c'est-à-dire grâce à des explorations réciproques entre un instrument et une organisation. Même si c'est une notion très proche, il me semble que la notion de rapport de prescription que j'ai présenté ci-dessus permet mieux que celle d'apprentissage croisé de rendre compte des tensions et des difficultés que contient ce travail de rapprochement. Un rapport de prescription est en effet une forme spécifique d'apprentissage croisé qui présente, de mon point de vue, l'avantage de ne pas faire l'hypothèse que dans ce processus tous les individus sont sur un pied d'égalité (Hatchuel, 1996). Dans un rapport de prescription, il y a en effet un prescripteur mais aussi un opérateur/utilisateur qui est mis en demeure d'utiliser l'instrument qui a été conçu pour lui.

Cette situation d'imposition me semble correspondre à la majorité des situations d'introduction des instruments de gestion dans les organisations (Gilbert, 1997). Ils coûtent généralement cher (en technologie et/ou en consulting), ils font souvent l'objet d'un fort « sponsoring managérial » (Bhattacharjee, 1998) car la direction de l'organisation les considère comme utiles (sinon, ils ne seraient pas introduits) donc, du côté des utilisateurs, en particulier au bas de la hiérarchie, leurs usages sont très vivement « conseillés ». Ils sont même parfois rendus obligatoires<sup>14</sup>. Mieux que celle d'apprentissage croisé, la notion de rapport de prescription me semble donc bien rendre compte de ce déséquilibre des positions face à l'usage d'un instrument donné.

L'idée de David (1998) selon laquelle une exploration réciproque doit avoir lieu entre une organisation, des individus ou des groupes d'individus et un instrument pour que celui-ci soit utilisé apparaît donc comme une idée utile pour construire un cadre théorique d'analyse des usages. Toutefois, même en précisant que ces explorations réciproques se font dans des

---

<sup>14</sup> La réservation des congés payés peut ainsi par exemple parfois se passer exclusivement par le biais de l'intranet de l'entreprise (Guiderdoni, 2006).



situations d'inégalités qui sont celles du rapport de prescription, il me semble que nous ne sommes pas encore en mesure de comprendre pourquoi un usage se produit ou pourquoi il se produit différemment de ce qui était prévu et même pourquoi il ne se produit pas.

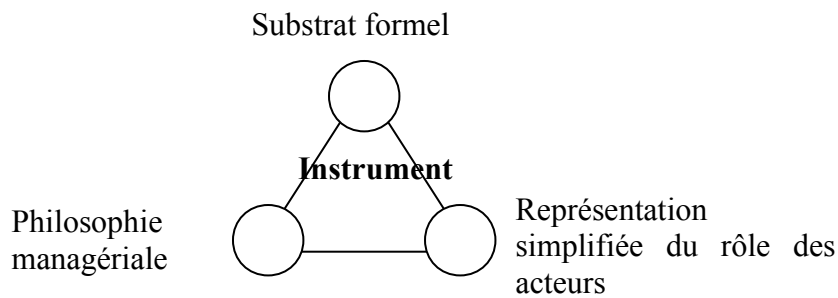
Dans cet article (Oiry, 2008), je mobilise la définition des usages proposée par Le Goaziou<sup>15</sup> (1992) parce qu'elle met particulièrement bien en évidence le double processus qui produit les usages. Cet auteur considère que « l'usage est le produit de deux histoires, de deux processus, de deux dynamiques qui, l'une et l'autre, essaient d'aller l'une vers l'autre », celle d'un objet technique et celle d'un individu/utilisateur. Il en déduit une exigence méthodologique forte : « le traitement de l'objet ou système technique et le traitement de l'utilisateur doivent s'effectuer de pair et en parallèle, avec les mêmes outils d'analyse. » On voit ici clairement la différence avec la définition de Lacroix (1994) citée ci-dessus qui, plus classiquement inscrite dans la sociologie des usages, n'évoque que la facette de l'histoire des individus.

Cette nouvelle définition des usages m'a d'abord permis de m'apercevoir que la question que je me posais (« dans un instrument donné, peut-on avoir une idée des usages favorisés, de ceux qui sont compliqués ou de ceux qui sont impossibles ? ») n'était pas complètement pertinente car elle n'est posée d'un seul point de vue, celui de l'instrument (il permettrait des choses, en interdirait d'autres, etc.). Le Goaziou (1992) met en évidence que l'usage (lorsqu'il existe) est le résultat d'une convergence réussie entre un individu et un instrument. Il ne faut donc pas poser la question du seul point de vue de l'utilisateur (« quels sont les usages qu'il a des chances de développer ? ») ou du seul point de vue de l'instrument (« quels sont les usages qu'il favorise, etc. ? ») mais bien du point de vue de la convergence entre les deux (« peut-on expliquer pourquoi un individu donné dans une organisation donnée développe tel usage dans l'ensemble de ceux qui sont proposés par un instrument donné ? »).

Mais Le Goaziou ne propose pas de grille d'analyse spécifique des caractéristiques des instruments de gestion. Comme je l'avais trouvé efficace, j'ai mobilisé à nouveau celle proposée par Hatchuel et Weil (1992) qui analysent les instruments de gestion grâce au triptyque suivant :

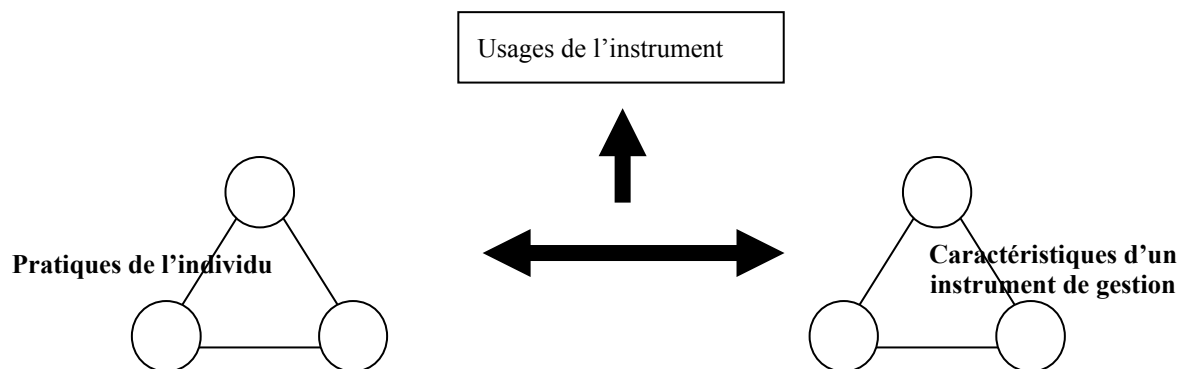
---

<sup>15</sup> Je remercie Bertrand Fribourg qui m'a fait connaître cette définition des usages. Il propose dans sa thèse (Fribourg, 2007) une analyse détaillée de celle-ci.



**Figure 12 : Représentation synthétique des caractéristiques d'un instrument de gestion**

En utilisant cette base théorique et en considérant les usages comme un phénomène de convergence, il est alors possible de les représenter de la manière suivante :



**Figure 13 : Représentation synthétique des usages comme une articulation entre les pratiques d'un individu et les caractéristiques d'un instrument**

Les pratiques des individus peuvent elles aussi être représentées grâce au triangle substrat formel, rôles des acteurs et philosophie managériale car les pratiques actuelles d'un individu (c'est-à-dire celles antérieures à l'introduction d'un nouvel instrument) consistent donc déjà en l'utilisation de substrats formels (même s'il ne s'agit par exemple que du mail pour réaliser une évaluation), qui permettent de mettre en œuvre des philosophies managériales (les n+1 ont le plus souvent une représentation assez précise de ce qu'ils cherchent à travers l'évaluation des membres de leur équipe) et qui supposent des rôles précis

(aussi bien pour eux, que pour leur hiérarchie, qui doit les appuyer, ou pour la DRH, qui doit leur donner des moyens suffisants, par exemple).

La mobilisation de ce cadre théorique ne permet pas immédiatement un repérage exact des usages qui risquent de se produire mais, de mon point de vue, elle indique les pistes de recherche qui pourraient être fructueuses. Comme l'évoquent David (1998) mais aussi Reynaud (1993), les usages qui ont la plus forte probabilité de se produire sont ainsi ceux qui, tout en étant permis par les caractéristiques de l'instrument, mobilisent une philosophie managériale, des rôles des acteurs et un substrat formel « pas trop éloignés » des pratiques antérieures de l'utilisateur. S'il existe un décalage marqué entre les pratiques antérieures de l'utilisateur et ce qui est permis par cet instrument, les usages risquent d'être moins aisés à produire. Enfin, il existe sans doute des cas où le décalage entre ce que supposerait un usage et les caractéristiques réelles de l'instrument est tellement important qu'il rend cet usage impossible.

Par exemple, pour reprendre l'exemple cité ci-dessus, l'usage consistant à utiliser un référentiel de compétence pour réaliser une évaluation individuelle du travail d'un membre de l'équipe est un :

- usage possible car c'est l'usage qui correspond le plus directement aux caractéristiques de l'instrument mis en place,
- mais il ne sera un usage dominant que si ce type d'évaluation correspond à une pratique « pas trop éloignée » des philosophies managériales, rôles des acteurs et substrats formels déjà mis en œuvre par l'individu considéré.

On perçoit ici clairement qu'un usage est une convergence éventuelle entre un individu et un instrument. Son existence dépend en effet d'une double condition : une liée à l'instrument – il doit permettre cet usage – et une liée à l'individu – cet usage ne doit pas être « trop éloigné » de ses pratiques habituelles ou souhaitées.

Il est toutefois difficile de prévoir si ce type d'usage a une plus forte probabilité de se produire que celui qui consisterait à utiliser un référentiel de compétence pour réaliser une évaluation égalitaire de tous les membres de l'équipe ou une évaluation des compétences

collectives. En effet, même si ce type d'usage est plus fortement en décalage avec les caractéristiques données initialement à cet instrument par ses concepteurs, s'il est proche des usages actuels ou souhaités en matière d'évaluation pour un certain nombre de  $n+1$ , il a lui aussi de fortes chances d'être produit. Cet autre type d'usage est moins favorisé par l'instrument mais, s'il est beaucoup plus fortement souhaité par les utilisateurs, ceux-ci peuvent fort bien produire les efforts cognitifs nécessaires (l'interprétation des énoncés de compétence par exemple) pour qu'il soit mis en œuvre (et peut-être selon une fréquence plus élevée que les évaluations individuelles discriminantes initialement visées prioritairement par l'instrument).

Toutefois je montre aussi dans cet article (Oiry, 2008), que cette idée qu'un instrument doit être « pas trop éloigné » des pratiques antérieures de son utilisateur ne doit pas laisser penser qu'il existerait une « bonne » distance entre une organisation et un instrument. Il me semble en effet que celle-ci n'existe pas car, comme chaque concepteur, chaque utilisateur a sa propre représentation de l'instrument qui lui est proposé/imposé et ses propres pratiques antérieures. La « bonne » distance n'existe donc pas car il existe une multitude de distances différentes qui séparent les individus ou les groupes d'individus d'un instrument donné. Ces différentes distances tiennent à la diversité des histoires des utilisateurs potentiels autant qu'à la diversité des représentations qu'ils se construisent de l'instrument considéré.

De mon point de vue, pour bien analyser cette distance, il est ici nécessaire de réutiliser une autre notion que j'avais mobilisée dans l'analyse de la conception des instruments de gestion : la notion de traduction. Chaque salarié construit sa propre traduction de cet instrument. Il lui attribue un objectif qui lui est spécifique – et qui lui permet de dire que l'instrument est efficace si l'instrument lui permet de l'atteindre. Il y endosse un rôle spécifique et il attribue aux autres acteurs des rôles qui doivent être tenus pour que l'instrument fonctionne correctement. La distance existant entre un individu et un instrument correspondrait alors à la distance qui existe entre les pratiques actuelles de l'individu (qui existent en dehors du nouvel instrument) et les usages de cet instrument (que la traduction qu'il s'est construite de celui-ci lui fait percevoir comme possibles).

Lorsque cette distance est faible, il y a de fortes chances que l'instrument soit utilisé, lorsque cette distance est plus importante, des usages sont néanmoins possibles car ils peuvent être compensés par la mobilisation de ressources externes comme des ressources cognitives mais il existe vraisemblablement de nombreux cas où la distance est telle que les usages souhaités par l'individu ne lui paraissent pas possibles et l'instrument n'est alors pas utilisé. Dans cette logique, un instrument utilisé par un individu est donc un instrument où la distance entre les pratiques de cet acteur avant l'apparition de l'instrument et les pratiques qu'il perçoit comme permises par l'instrument, ne serait pas trop élevée.

Le fait de mobiliser le terme de traduction me permet aussi de discuter une notion que je n'ai pas encore évoquée : la notion de « détournement ». Bien qu'extrêmement présente dans les discours sociologiques<sup>16</sup>, cette notion me semble relativement peu efficace pour penser les usages car elle repose sur l'hypothèse qu'il existerait une frontière reconnue collectivement – une norme – qui distinguerait les « bons » usages des « mauvais ». Les réflexions que j'ai développées ci-dessus m'ont plutôt conduit à l'idée que cette norme n'existe pas. Il me semble plutôt que chaque usage est référé par son producteur à ses propres caractéristiques individuelles et collectives et à sa propre traduction de l'instrument. Chacun peut dire pour lui ce qu'est un bon usage et un mauvais usage d'un instrument donné mais il ne s'agit pas d'une norme collective et partagée qui permettrait d'anticiper les usages qui pourraient être produits à partir de tel ou tel instrument.

Il est en revanche certain que la mobilisation de concepts identiques (rapport de prescription et traduction) pour décrire la conception des instruments de gestion et leurs usages conduit à créer une relation d'équivalence entre les concepteurs et les utilisateurs. Pour assumer conceptuellement cette relation, il est nécessaire que je puisse montrer que d'un côté, les concepteurs raisonnent aussi en tant qu'utilisateurs et, de l'autre, que les utilisateurs raisonnent aussi en tant que concepteurs. La première dimension de cette relation d'équivalence est relativement admise. Les travaux sur l'ingénierie de conception montrent clairement que les utilisateurs sont de plus en plus au cœur des processus de conception et qu'ils sont aujourd'hui assez facilement considérés comme des concepteurs à part entière (Cardon, 1997). En revanche, la relation d'équivalence, qui propose de considérer qu'utiliser

---

<sup>16</sup> Certains considérant par exemple que l'usage dominant des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est le « détournement » (Perriault, 1989).

un instrument de gestion c'est aussi le re-concevoir, est moins généralement admise. Il me semble toutefois que des travaux comme ceux de Akrich (1993) ont déjà clairement montré que la relation d'équivalence existe aussi dans ce sens. Par ailleurs, l'observation empirique des usages des référentiels de compétences m'incite aussi à persévérer dans cette hypothèse.

Même si je n'avais pas alors creusé cette question, certaines données recueillies dans ma thèse plaident déjà pour cette idée. Ainsi, on serait *a priori* tenté de dire que les n+1 utilisent les référentiels sans être autorisés à les re-concevoir. Ceux-ci sont pensés et réfléchis en amont (parfois par des groupes de travail où des n+1 étaient représentés, parfois seulement par le DRH). Ils sont donc présentés comme une liste de compétences à la fois complète et incontournable. L'entretien d'évaluation devrait se réaliser sur la base de cette liste de compétences. L'analyse des usages réels qui sont faits de ces référentiels lors des entretiens montre clairement que la réalité est très éloignée de cette vision statique de l'instrumentation donnée une fois pour toutes (Brochier, Oiry, 2002).

Dans la réalité, les n+1 « dialoguent » avec ces référentiels (Oiry, 2000). Ainsi, lors d'un entretien, ils peuvent parfaitement se mettre d'accord avec leur subordonné sur l'idée que telle compétence mentionnée dans le référentiel ne s'applique pas dans le secteur spécifique qui est le leur. En enlevant des compétences du référentiel initial, les n+1 se livrent à une première forme de re-conception de ces référentiels. Elle est loin d'être négligeable. Elle a toutefois pour spécificité de requérir l'accord de l'évalué et elle ne fait qu'enlever des éléments du référentiel. Elle l'appauvrit (ou le simplifie, suivant le sens normatif que l'on souhaite donner à cette opération). Elle pourrait donc être considérée comme une transgression du référentiel et pas, à proprement parler, comme une re-conception de celui-ci (cette dernière action sous-entendant le plus souvent un réel enrichissement de l'instrument).

Cependant, je considère que l'usage peut parfois consister en une véritable re-conception du référentiel car une seconde forme de re-conception doit être envisagée : l'interprétation des énoncés de compétences (Oiry, 2004). La principale utilisation du référentiel par le n+1 lors de l'entretien d'évaluation ne consiste pas à retrancher des compétences existantes mais à les interpréter, c'est-à-dire à donner un sens spécifique – celui qui correspond à son secteur mais aussi parfois celui qui correspond au salarié qu'il a en face

de lui (jeune embauché ou ancien) – aux énoncés généraux de compétence que contient le référentiel. Cette interprétation peut être considérée en tant que telle comme une re-conception puisqu'elle a bien pour conséquence de donner à un référentiel une signification qui n'avait pas forcément été envisagée par les concepteurs initiaux.

L'idée que les usages d'un instrument de gestion peuvent être analysés comme l'éventuelle convergence entre deux processus différents- celle des pratiques d'un individu et celle d'un instrument - apparaît donc comme une idée intéressante pour élaborer un cadre conceptuel solide d'analyse des usages. Je le teste et le complète toutefois actuellement par des lectures et des recherches complémentaires.

#### **44. Un cadre théorique qui devra être complété et testé**

Mes travaux actuels sur les usages me conduisent à prendre de plus en plus en compte la dimension organisationnelle. Les usages correspondent à la convergence d'un instrument et d'un individu. Mais ces usages, ces instruments et ces individus sont contextualisés. Ils existent dans une organisation donnée et il est indispensable de prendre cela en compte pour les analyser.

Mes recherches me conduisent également à insister sur la concurrence qui existe entre les instruments. Les usages d'un instrument ne s'expliquent pas seulement par ce que cet instrument est en mesure de faire. Ils ne sont pas non plus simplement liés à ce qu'un individu souhaite faire de cet instrument. Ils sont aussi liés à ce que les autres instruments présents dans l'organisation permettent à cet individu de faire. L'analyse de la concurrence existant entre les instruments présents dans une organisation constitue donc un point particulièrement important de l'analyse.

L'importance du contexte organisationnel dans l'analyse des usages est d'abord apparu dans le cadre d'une recherche où j'analysais les usages que les salariés de cinq grandes banques françaises font de différents instruments informatisés (e-learning, agenda partagés, plate-forme téléphoniques, work-flow, etc.) (Oiry, 2009). Concernant le e-learning, j'avais recueilli des propos en apparence paradoxaux. Alors que les stages de formation nécessitent une plus longue absence que le e-learning, des responsables d'agences déclaraient qu'ils préféreraient que leurs chargés de clientèle partent en stage de formation plutôt qu'ils se forment en e-learning sur leur poste de travail.

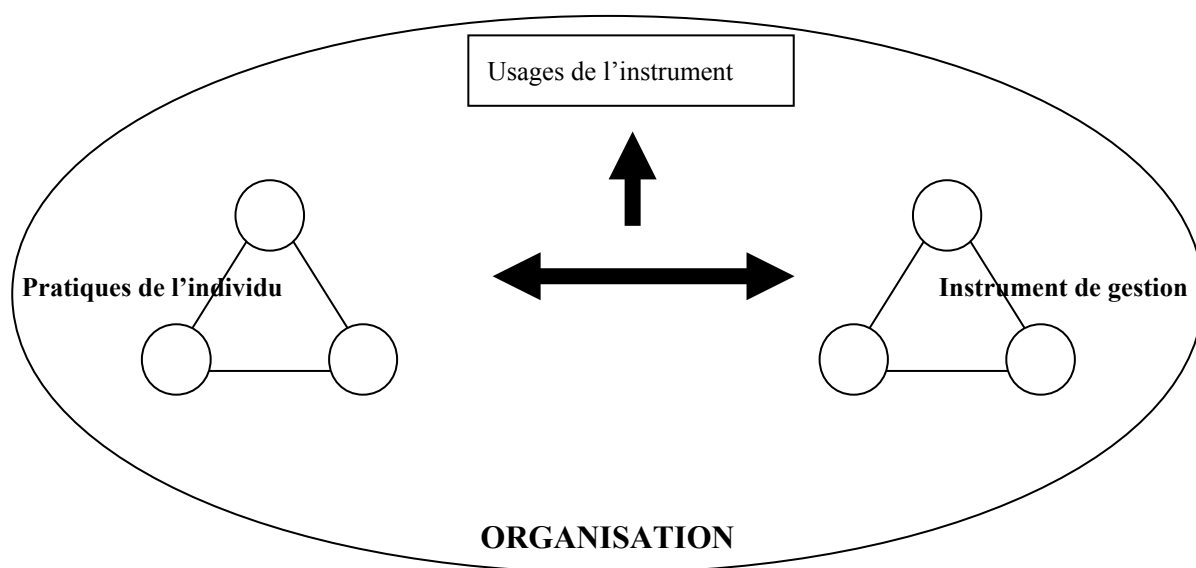
Pour interpréter ces propos, il me semble indispensable de prendre en compte l'organisation du travail dans les agences bancaires. La pression des objectifs, la proximité au sein de l'agence et la pression/présence des clients (Retour, Dubois, Bobillier-Chaumon, 2006) sont des éléments qui expliquent pourquoi le e-learning est peu utilisé dans ces agences.

De la même manière, dans une publication récente (Oiry, Ologéanu-Taddéi, 2009), j'ai montré que les usages des outils TIC ne sont pas les mêmes suivant que l'on se trouve dans



une bureaucratie professionnelle ou dans un groupe où le pouvoir est très fortement centralisé (Mintzberg, 1979). Dans la première entreprise (un fabricant aéronautique), la faiblesse des usages de l'intranet RH s'explique d'abord par le fait que la très forte décentralisation du pouvoir (au niveau des professionnels) fait que ceux-ci peuvent refuser de l'utiliser (parce qu'ils n'en voient pas l'intérêt) sans que la direction n'ait réellement les moyens de leur imposer de le faire. Inversement, dans la seconde entreprise (un groupe de supermarché), le très fort contrôle hiérarchique exercé par le siège lui permet d'imposer l'utilisation d'un ERP pour passer les commandes d'approvisionnement des magasins. L'analyse détaillée montre que ces deux tendances peuvent être partiellement inversées (la direction de la bureaucratie professionnelle parvient partiellement à ce que les professionnels utilisent l'intranet et, inversement, les managers de magasins « contournent » les obligations de l'ERP) mais elles sont néanmoins très structurantes.

Cet apport conceptuel peut être schématisé de la manière suivante :



**Figure 14 : Représentation synthétique des usages comme une articulation entre les pratiques d'un individu et les caractéristiques d'un instrument et contextualisés dans une organisation**

Comme je le mentionnerai ci-dessous dans mon agenda des recherches à venir, je pense qu'il sera particulièrement fructueux d'analyser beaucoup plus finement que je ne l'ai

fait jusqu'alors les liens qui existent entre les usages qui sont faits d'un instrument et les configurations organisationnelles (Pichault, Nizet, 2000).

Ce cadre d'analyse me semble aussi devoir être complété avec la notion de concurrence entre les instruments. Cette dimension est apparue particulièrement clairement dans le cadre d'une étude sur les usages que les collégiens du département des Bouches du Rhône font d'un ordinateur portable qui leur est donné par le Conseil Général du département. Dans ce type d'usage, on ne retrouve pas les rapports de prescription et les contraintes organisationnelles et/ou hiérarchiques décrits ci-dessus.

Mais cette étude m'a permis d'investiguer plus avant le phénomène des usages émergents des utilisateurs et, en particulier, le fait que, même si certains usages sont strictement opposés à la logique du concepteur, il n'existe aucun argument solide permettant de les disqualifier (Oiry, Duport, Soucat, Gambaracci, 2007). Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), et les ordinateurs en particulier, étant connus pour être des technologies très flexibles, ils constituent un terrain où j'avais de très grandes chances de pouvoir observer un très grand nombre d'usages imprévus émergents (Von Hippel, 1988). Cette hypothèse s'est largement confirmée et, surtout, le cadre théorique présenté ci-dessus s'est révélé pertinent pour mener cette analyse des usages. Ceux-ci semblent effectivement bien pouvoir être analysés comme une convergence entre d'une part les caractéristiques d'un instrument et d'autre part l'histoire d'un individu.

Je ne peux pas détailler ici l'ensemble des caractéristiques de l'ordinateur prêté aux collégiens. Mais les caractéristiques du substrat formel (cet ordinateur comprenait par exemple des logiciels bureautiques, un lecteur de DVD, une connexion à Internet mais pas de logiciels pédagogiques), de la philosophie managériale (réduire la fracture numérique chez les collégiens et dans leur famille) et de la vision simplifiée des acteurs (le Conseil Général avait par exemple fait l'hypothèse que les collégiens utiliseraient ces ordinateurs mis à leur disposition) permettaient de définir une certaine palette d'usages possibles de cet instrument.

Toutefois, les usages réels n'ont pu être analysés qu'après avoir recueilli des informations aussi précises que possible sur l'histoire des collégiens eux-mêmes. En

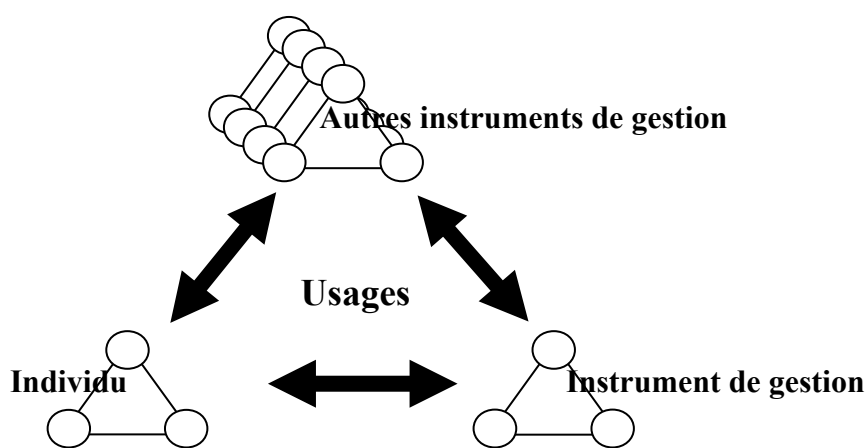
particulier, il est apparu que, contrairement à ce qu'avait envisagé le Conseil Général, les pratiques informatiques des collégiens sont souvent anciennes (dans les entretiens, ils les font remonter à l'école primaire). La fracture numérique est ainsi apparue beaucoup moins importante que ce que le Conseil Général – reflétant ici le discours ambiant général en France – avait anticipé. Dans les familles de milieux modestes, l'équipement informatique et même le forfait de l'abonnement à Internet sont apparus comme des loisirs relativement peu coûteux lorsqu'on les compare aux prix des autres loisirs (comme le prix d'une place de cinéma, par exemple). Ils sont de plus « amortissables » sur l'ensemble des membres de la famille et pas sur une seule personne comme le cinéma ou d'autres loisirs plus « personnels ».

De plus, nous avons constaté dans ces familles modestes qu'il n'était pas toujours pertinent de raisonner uniquement en terme de foyer parce que de nombreux collégiens ont dit bien connaître Internet (et l'ont démontré en donnant des exemples précis de compétences acquises dans ce domaine) même lorsqu'ils n'ont pas d'ordinateur dans leur foyer. En effet, l'équipement de la famille élargie (la cousine, l'oncle, la tante, la grande sœur, etc.) peut parfaitement permettre un accès régulier à internet. Par exemple, sur un échantillon de plus de 200 élèves appartenant à des milieux considérés comme défavorisés dans trois collèges marseillais, 66 % d'entre eux déclarent avoir un accès quotidien à Internet si on prend en compte les accès dans la famille élargie et même 80,66 % si on y ajoute les usages chez les « copains ». Pour analyser les usages que ces collégiens font d'un nouvel instrument, il apparaît donc indispensable de recueillir des informations aussi précises que possible sur l'instrument en question que sur les utilisateurs potentiels.

Ces études permettent donc de confirmer l'intérêt du cadre théorique proposé ci-dessus. Mais elles indiquent aussi qu'il est sans doute nécessaire de le faire évoluer. En effet, étant donné l'importance des autres instruments informatiques auxquels ces collégiens ont accès, les résultats indiquent que dans ce cadre théorique, il est nécessaire de donner une plus grande place au phénomène de la concurrence entre les instruments eux-mêmes (Kalika, Boukef, Isaac, 2007).

J'ai postulé ci-dessus qu'un usage a de fortes chances d'émerger si les pratiques d'un individu ne sont pas trop éloignées des usages qu'il perçoit possibles avec un instrument. Or

les résultats produits dans cette étude montrent que cet usage peut fort bien ne pas se produire si cet individu dispose déjà d'un autre instrument qui lui permet de produire cet usage. Cette étude m'amène donc à proposer l'ajout d'un troisième pôle : les usages des autres instruments permettant d'atteindre des buts proches de ceux que propose de réaliser le nouvel instrument. On passerait ainsi d'un binôme « individu – instrument » à un trinôme « individu – instruments – autres instruments » pour rendre compte de la concurrence existant entre ces deux derniers pôles. On pourrait alors représenter les usages de la manière suivante :

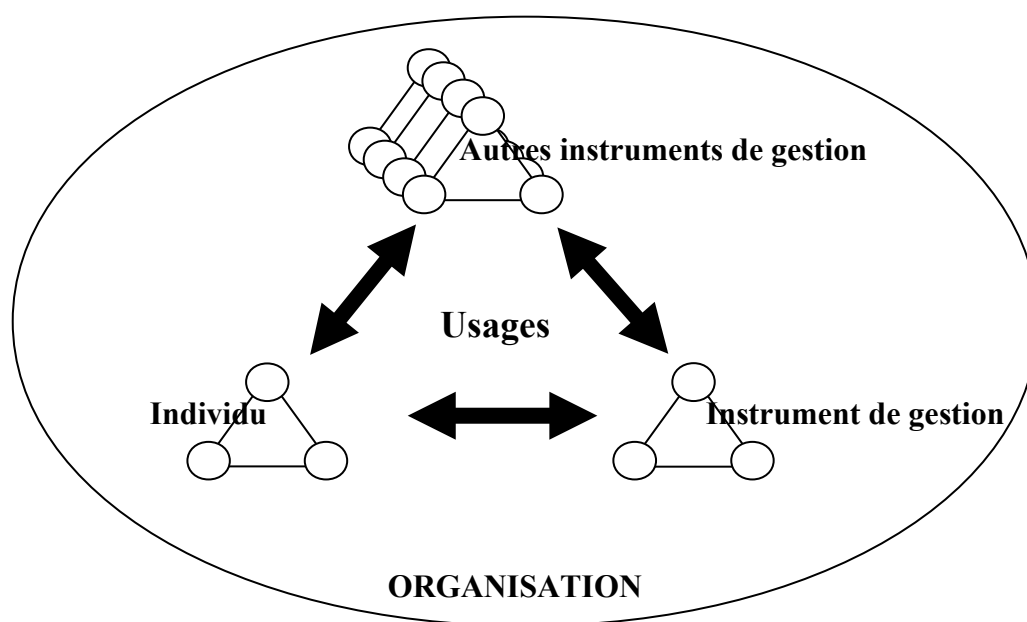


**Figure 15 : Représentation synthétique des usages comme une articulation entre les pratiques d'un individu, les caractéristiques des instruments déjà existants et d'un nouvel instrument**

Un échange récent avec un membre d'un service RH d'une grande entreprise française m'a permis de retrouver le même type de phénomène dans le monde de l'entreprise. Depuis peu, la direction générale de cette entreprise demande à ses  $n+1$  d'utiliser un nouveau logiciel pour gérer les carrières des membres de leur équipe. Mais ce nouvel instrument n'est pas mis en place dans une organisation vierge de tout instrument de gestion des carrières. Celui-ci n'est pas simplement « découvert », il est véritablement testé. Les utilisateurs le soumettent à une épreuve : il est mis en demeure de faire la preuve de son efficacité par rapport à une masse très importante d'instruments qui, du point de vue des supposés utilisateurs au moins, ont très largement fait leurs preuves (dont « radio-couloir », en particulier) ... Les usages (éventuels) de cet instrument ne doivent donc pas seulement être rapportés aux caractéristiques des individus et à celle de cet instrument mais aussi aux caractéristiques des instruments d'ores et déjà existants dans cette organisation.

Cette place nouvelle que je souhaite accorder à la notion de « concurrence dans un portefeuille d'instruments » me conduit ainsi aujourd'hui par exemple à attacher une attention aux « abandonnistes ». Lelong, Thomas et Ziemlicki (2004) désignent ainsi les individus qui ont utilisé un temps un instrument et qui déclarent aujourd'hui ne plus l'utiliser. Les personnes qui n'ont jamais utilisé un instrument permettent d'identifier les cas où les pratiques sont trop éloignées des caractéristiques de l'instrument. De leur côté, les « abandonnistes » permettent de mieux repérer les phénomènes de concurrence entre les instruments. En effet, s'ils ont utilisé puis abandonné un instrument, ce n'est pas parce qu'ils ont abandonné l'objectif et l'usage qui permettait de l'atteindre mais, parce qu'ils ont trouvé – ou retrouvé – un autre instrument qui leur permet de les produire plus aisément. La notion de concurrence entre les instruments et cette figure singulière des « abandonnistes » apparaissent donc comme deux éléments qui permettent de compléter le cadre d'analyse des usages que je suis en train de construire.

Le schéma suivant synthétise ces deux apports (organisation et concurrence) :



**Figure 16 : Représentation synthétique des usages**  
**comme une articulation entre les pratiques d'un individu, les caractéristiques des instruments**  
**déjà existants et d'un nouvel instrument**  
*et contextualisés dans une organisation*

## Résumé

La sociologie des usages a apporté beaucoup d'éléments fondamentaux pour la réflexion sur les usages des instruments de gestion. Elle propose ainsi une définition claire des termes d'appropriation et d'usage. Elle montre aussi qu'il est important de prendre en compte l'histoire et les spécificités des individus pour comprendre leurs usages d'un instrument de gestion. Mais elle néglige trop souvent de mener une analyse aussi détaillée de l'histoire de l'instrument lui-même.

Or, il me semble que pour analyser les usages d'un instrument de gestion il est nécessaire de les concevoir comme la possible convergence entre deux trajectoires : celle d'un individu ou un groupe d'individus qui avaient certaines pratiques avant l'arrivée de l'instrument et celle d'un instrument qui permet certains usages, tente d'en proscrire d'autres et est systématiquement mis en concurrence avec les autres instruments existant dans l'organisation.

Ce cadre conceptuel reste toutefois largement à l'état d'ébauche. Le fait que ces instruments, ces individus et ces usages sont contextualisés dans une organisation me semble par exemple devoir être beaucoup plus directement pris en compte. De la même manière, la notion de concurrence entre les instruments me semble particulièrement intéressante pour analyser leurs usages. Comme je l'évoquerai ci-dessous, dans l'agenda de mes recherches à venir, je projette d'approfondir et de compléter ce cadre conceptuel.

## **5. POSITIONNEMENT EPISTÉMOLOGIQUE, MÉTHODOLOGIES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Lors de cette présentation de mes différents travaux, j'ai évoqué à plusieurs reprises les entretiens que j'ai réalisés, le carnet de recherche que j'ai tenu, etc. Il est maintenant nécessaire de faire un point plus détaillé sur mon positionnement épistémologique (51.), puis sur les objets de recherche et les méthodes qu'il m'a amené à privilégier (52.) avant de terminer avec la présentation de l'agenda de mes recherches futures (53.).

## 51. Le choix d'une épistémologie constructiviste

Trois paradigmes sont identifiés comme principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Pour le paradigme positiviste, la réalité existe en soi, elle possède une essence propre. Le chercheur tente de connaître cette réalité qui lui est extérieure. La connaissance produite est objective et a-contextuelle car elle correspond à une mise à jour de lois d'une réalité immuable. Dans un cadre positiviste, l'objectif du chercheur est de découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs. Il s'agit d'expliquer la réalité par une démarche causale qui rend compte d'un fait social par la mise en relation avec un autre fait social, ces faits étant extérieurs aux individus.

Pour les paradigmes interprétativiste et constructiviste, il est impossible d'atteindre directement la réalité. Elle dépend de l'observateur car elle est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente. Il n'y a pas de connaissance objective de la réalité, on ne peut que se la représenter, voire la construire. Ainsi, selon Lemoigne (1994) « *la connaissance est subjective et contextuelle* ». Autrement dit, ces deux paradigmes ont pour point commun « *l'hypothèse de la non séparabilité entre le système observant et le système observé* » (Avenier, 2009).

La différence entre constructivisme et interprétativisme réside dans le rôle du chercheur et de la recherche. En effet, dans le cas du constructivisme, il s'agit de construire un savoir utile par rapport aux fins d'un projet-action, alors que dans le cas de l'interprétativisme, il s'agit de comprendre les significations que les individus attachent à la réalité sociale, ainsi que leurs motivations et intentions (Allard-Peosi et Maréchal, 1999). Ainsi, dans un cadre interprétativiste, l'objectif du chercheur est de comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Dans un cadre constructiviste, l'objectif du chercheur est de construire la réalité sociale avec les acteurs. Autrement dit, la réalité est construite à partir et d'après l'expérience du chercheur.



Les travaux que j'ai présentés dans ce rapport d'HDR s'inscrivent très largement dans une épistémologie interprétativiste.

L'angle que j'ai choisi pour analyser les instruments de gestion, leur mode de conception et leurs usages s'appuie sur la conviction qu'ils sont des « construits sociaux » (Gilbert, 1997). Tout au long de mon parcours, je me suis attaché à mieux comprendre quel est le travail social nécessaire pour les faire exister, pourquoi c'était plutôt tel ou tel acteur ou groupes d'acteurs qui prend en charge ce travail social et quelles sont les ressources qu'ils mobilisent pour ça.

Ce positionnement interprétativiste s'applique aussi aux concepts d'organisation, d'individus et de groupe d'individus que je mobilise dans mes recherches. Je considère que ceux-ci ne sont jamais donnés une fois pour toutes. La réalité dont je rends compte est toujours doublement construite. Elle l'est dans les têtes des acteurs parce qu'ils agissent en fonction des représentations qu'ils s'en font et elle l'est aussi parce que ces acteurs agissent pour construire et éventuellement transformer cette réalité (David, 2000).

Les individus, les groupes, les organisations, les instruments de gestion, etc. se construisent donc petit à petit en mobilisant les ressources qu'ils arrivent à manipuler. Cette construction est parfois en partie socialement déterminée. Le genre, les origines sociales et les environnements sociaux sont ainsi des variables importantes à mobiliser pour comprendre le comportement des individus<sup>17</sup> et des groupes qu'ils constituent. Cette construction n'est pas linéaire. Il y a des retours en arrière, des bifurcations (Bidart, 2006), des événements imprévus mais le principe d'une construction/déconstruction progressive m'apparaît comme le cadre pertinent d'analyse des individus, des groupes et des organisations que je rencontre.

L'interprétativisme se différencie du constructivisme parce qu'il considère que la construction de la réalité n'est pas infinie. Elle a un certain contenu qui est connaissable et interprétable sur la base de ce que les acteurs en disent (Le Moigne, 1990). Dans les entretiens que je mène lors de mes recherches, il arrive assez souvent que des individus disent des

---

<sup>17</sup> Pourriez-vous ainsi seulement imaginer que je puisse être ce que je suis aujourd'hui si je n'avais pas une compagne merveilleuse et deux enfants adorables ?

choses différentes de ce qu'ils font réellement. Toutefois, conformément à l'épistémologie interprétativiste, je fais l'hypothèse qu'une diversification des sources d'informations et, éventuellement, une diversification des méthodologies qui permet de construire des données rendant compte des comportements organisationnels « réels » (Denzin, 1989).

Sur le plan de la méthodologie, dans ce cadre interprétativiste, j'ai choisi de traiter mes objets de recherche (conceptions et usages des instruments de gestion) sur le mode de l'abduction (Hanson, 1958 ; Koenig, 1993 ; David, 2000). Il aurait été possible de traiter la conception des instruments de gestion sur le mode de la déduction. J'aurais ainsi pu faire passer des questionnaires dans de très nombreuses entreprises pour tester la validité d'une loi générale qui aurait par exemple stipulé : « les référentiels de compétences reflètent la volonté de transformation portée par leurs concepteurs ». Il aurait aussi été possible de traiter cet objet de recherche sur le mode de l'induction. Constatant que les concepteurs d'un instrument de gestion ont des volontés de transformation très différentes – et parfois diamétralement opposées<sup>18</sup> –, j'aurais pu proposer une nouvelle loi générale stipulant : « les concepteurs d'un instrument de gestion ayant des volontés de transformation extrêmement variées, un instrument de gestion ne constitue le reflet fidèle d'aucune d'entre elles ».

Mais, dans mes différents travaux, j'ai plutôt choisi de travailler de manière abductive (David, 2000). La démarche abductive est initiée par l'identification de données posant problème (David, 2000, p.87). Comme je l'ai évoqué ci-dessus (chapitre 3), ce sont systématiquement des données posant problème qui m'ont permis d'engager une nouvelle phase de réflexion. Par exemple, pour ce qui concerne la conception des instruments de gestion, j'avais été surpris du contraste existant entre la « tornade » vécue lors de la conception de l'instrument de gestion et la « mer d'huile » de la présentation de l'instrument aux utilisateurs (l'instrument était alors présenté comme lisse et ne posant pas de problème).

La démarche se prolonge par la mobilisation de la littérature pour tenter de rendre compte de ces données posant problème. Par exemple, pour expliquer cette donnée qui me semblait poser problème, j'ai utilisé le concept de traduction. Celui-ci me semblait bien rendre

---

<sup>18</sup> Comme c'est le cas par exemple dans l'instrument de rémunération des compétences étudié dans ma thèse puisque la DRH considère que la gestion des compétences va permettre de diminuer la masse salariale tandis que les organisations syndicales considèrent qu'elle va la faire augmenter (cf. Chapitre 3.)

compte de la « tornade » de la conception, c'est-à-dire du fait que chaque acteur ou groupe d'acteur attribue un objectif différent à l'instrument, qu'il y associe un rôle personnel et des rôles pour autrui qui sont différents, etc.

J'ai alors cherché à tester si l'idée : *les instruments de gestion sont une chaîne de traduction* était une proposition théorique dont les conséquences se retrouvent dans la réalité (David, 2000). Les différentes données recueillies lors de ma thèse m'ont conduit à *infirmer* cette proposition théorique. En effet, j'ai constaté qu'elle ne rend pas compte du fait que certains acteurs semblent avoir plus de possibilités que d'autres de refuser une traduction qui leur est proposée par les concepteurs initiaux de l'instrument.

Le concept de rapport de prescription semblant fournir une interprétation intéressante de ce phénomène, je l'ai utilisé pour enclencher une nouvelle boucle abductive. J'ai amendé la proposition théorique initiale en proposant de considérer que : *les instruments de gestion sont des chaînes de traductions reliées par des rapports de prescription*. A nouveau, j'ai tenté de voir si cette proposition théorique rendait compte des données recueillies empiriquement. En l'état actuel de mes connaissances, elle semble confirmée mais les travaux d'autres chercheurs (et/ou d'autres données que je pourrais moi-même recueillir) sont nécessaires pour aboutir à une véritable confirmation de cette hypothèse (ou à son infirmation).

Comme le précise Avenier (2009), dans les démarches qualitatives, la validité externe de la recherche est assurée par la transférabilité des savoirs génériques qui sont produits. Un même chercheur n'a pas toujours la possibilité d'assurer lui-même cette transférabilité. Celle-ci peut donc aussi être réalisée au sein de la communauté des chercheurs. En testant mes propositions théoriques sur différents instruments, j'ai initié une partie de cette transférabilité. Mais sur de nombreux points, ce travail doit être complété (par moi ou par d'autres). Mon goût pour les objets complexes et mal connus produit sans doute ici ses effets contre-productifs. Même si mes recherches successives apportent des confirmations partielles, je n'ai pas toujours pris le temps suffisant pour véritablement confirmer les hypothèses produites à l'occasion de chacune d'entre elles.

Pour clore ce point sur la méthodologie abductive, il me semble nécessaire de souligner deux points.

Tout d'abord, la capacité à identifier les données « posant problème », qui constitue le point de départ de la boucle abductive, est plus complexe qu'elle en a l'air. En apparence, elle semble être un phénomène assez simple, proche de la simple induction. En réalité, identifier que des données « posent problème » nécessite une bonne connaissance de la littérature et des compétences d'analyse des organisations.

Par exemple, être surpris que les acteurs puissent avoir des représentations aussi différentes d'un instrument de gestion et identifier que cela peut-être le point de départ d'une réflexion conceptuelle ne relève pas du simple sens commun. L'observateur ne peut-être surpris que s'il maîtrise les concepts de la théorie des organisations (qui dit entre autres que celles-ci font cohabiter des buts et des logiques différents (Livian, 2002)).

Le travail d'accompagnement des mémoires d'étudiants que je réalise depuis plusieurs années montre clairement combien cette « surprise » est le résultat de l'intériorisation des théories de l'organisation. Un nombre important de mes étudiants n'auraient vraisemblablement pas été du tout surpris de cette diversité. Comme ils le font assez souvent, ils auraient sans doute distingué les « bons » (ceux qui ont une bonne représentation de l'instrument – les critères de ce jugement normatif restant souvent implicites) des « mauvais » et expliqué comment les bons pourraient réussir à gagner face aux « mauvais », aux « résistants », etc. Tout le défi de l'accompagnement de leur mémoire – quel plaisir lorsqu'on y parvient ! – est de leur faire prendre conscience qu'il existe des grilles théoriques d'analyse qui permettent d'expliquer ces comportements et donc, éventuellement, de les transformer : ce qui est un travail d'une toute autre nature (à la fois plus difficile, plus satisfaisant et plus efficace) que trier le bon grain de l'ivraie sur la base de critères normatifs implicites.

Ensuite, l'abduction implique une familiarité assez importante avec les pratiques concrètes des entreprises. Les résultats produits prennent en effet tout leur sens lorsqu'ils sont des grilles de lecture efficaces des réalités observées et lorsqu'ils permettent à des

interlocuteurs RH ou à des étudiants de mieux comprendre une réalité professionnelle qu'ils vivent au quotidien.

Dans ma pratique professionnelle, je me suis donc efforcé de multiplier les occasions de cette confrontation des concepts aux pratiques des entreprises. Elle est d'abord permise par les recherches que je mène mais mes enseignements (en formation initiale comme en formation continue) me permettent aussi de discuter de l'intérêt de tel ou tel concept. De la même façon, le groupe thématique de l'AGRH « gestion des compétences » ou des manifestations plus ponctuelles comme un atelier de l'ANVIE, des interventions devant des professionnels, etc. sont chaque fois des opportunités d'en apprendre beaucoup sur les pratiques des entreprises et ainsi d'améliorer la validité de tel ou tel concept.

Toutefois, en reprenant le tableau qui permet à David (2000, p.102) de préciser les démarches de recherche qui peuvent être empruntées dans le cadre d'une approche constructiviste, je constate que, dans mon analyse des instruments de gestion, je suis resté pour le moment cantonné dans le cadrant (I).

		<b>Objectif</b>	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
<b>Démarche</b>	<i>Partir de l'existant (observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement)</i>	<b>Observation participante ou non (I)</b> Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié	<b>Recherche-action (II)</b> Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	<b>Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion (IIa)</b> Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	<b>Recherche-intervention (III)</b> Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir

			d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.
--	--	--	--

**Tableau 3 : Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion (David, 2000, p.102)**

Ma démarche de recherche a pour le moment toujours consisté à partir de l'existant (sans avoir une véritable volonté de le transformer) et de proposer une « construction mentale » qui permette de mieux l'interpréter. Cette meilleure compréhension met éventuellement les acteurs en position de transformer cette réalité mais, pour le moment, je n'ai jamais moi-même été dans cette position. Comme je le mentionne dans mon agenda de recherche ci-dessous, ce nouveau type de recherche (recherche-action ou recherche-intervention) correspondrait vraisemblablement à un développement intéressant pour la réflexion que je mène.

## **52. Objets de recherche et méthodologies**

Comme le souligne Avenier (2009), épistémologie et méthodologie sont le plus souvent étroitement imbriquées. De manière cohérente avec ce positionnement interprétativiste, je me suis systématiquement intéressé à des objets dont la construction est complexe et mal connue, dont les frontières sont floues, les ressorts et les déterminants incertains. Ceci justifie classiquement le recours aux méthodes qualitatives et même le plus souvent aux études de cas uniques (Yin, 1994). L'ensemble des travaux présentés ci-dessus repose sur les mêmes méthodologies : l'analyse documentaire, la réalisation d'entretiens semi-directifs avec des acteurs d'un phénomène donné et de l'observation (participante ou non).

Le rapport de soutenance de ma thèse avait regretté les faiblesses méthodologiques de mon travail (en particulier, l'absence du dictionnaire des thèmes utilisés pour traiter les entretiens et une trop faible utilisation des extraits d'entretiens). Dans mes travaux ultérieurs, j'ai donc systématisé la manière dont je recueille, traite et présente mes données. Lorsque le format de la publication m'en laisse la possibilité, je publie un extrait de mon dictionnaire de thème. J'utilise aussi des citations aussi fournies que possible. Enfin, je précise aussi les traitements en double aveugle qui ont été réalisés, etc.

Dans mes travaux, je mène des entretiens avec des acteurs les plus diversifiés possibles (services, niveau hiérarchique, parcours personnel, etc.) car l'objectif est d'arriver à une saturation des données (Glaser, Strauss, 1967). Dans les méthodes qualitatives, il est en effet classique de considérer qu'une donnée peut être tenue pour « fiable » si elle a été produits par des personnes ayant un positionnement différent par rapport au phénomène étudié (Miles, Huberman, 1994). Ces entretiens doivent donc être réalisés avec des interlocuteurs de niveaux hiérarchiques et de métiers différents mais aussi avec des acteurs qui ont des positionnements différents dans la conception ou l'usage d'un instrument de gestion.

Comme il est classique dans une démarche qualitative, je poursuis ces entretiens jusqu'à ce que j'arrive à une « saturation » de l'information, c'est-à-dire jusqu'à ce que les nouveaux entretiens réalisés n'apportent plus d'informations radicalement nouvelles sur le phénomène étudié. Je réalise en général ces entretiens sur le lieu de travail de l'interviewé parce que cela permet une appréhension plus fine du contexte matériel, relationnel et social des propos de mon interlocuteur. Ces entretiens sont enregistrés et retranscrits.

Pour traiter ces entretiens, j'utilise ensuite les méthodes classiques de codage. Le travail sur la littérature (et éventuellement des terrains antérieurs) permettent d'identifier une première série de thèmes de codage. Je les utilise pour répartir les données entre ces différents thèmes. Lors de ce post-codage, je réalise aussi un certain nombre de changements dans la liste des thèmes. Cette étape est en effet un processus interactif où des thèmes peuvent émerger des entretiens eux-mêmes (Miles et Huberman, 1994). J'utilise donc un premier niveau de codage pour réduire la diversité des données et résumer des parties importantes des entretiens. Ensuite, un second niveau de codage me permet d'identifier les principales informations présentes dans les entretiens (Miles et Huberman, 1994).

Je n'ai pour le moment pas utilisé de logiciels d'analyse de contenu pour traiter ces entretiens. Je n'ai pas non plus mobilisé de méthodologie quantitative pour analyser les usages des instruments de gestion. Comme je l'évoquerai ci-dessous dans mon agenda des recherches à venir, l'utilisation de ces deux méthodologies fait partie de mes projets immédiats.



### **5.3. Agenda de mes recherches à venir**

Tout au long de ce rapport d'HDR, j'ai mis en évidence les résultats que je suis parvenu à produire au cours de mon parcours de recherche.

Ce regard rétrospectif montre aussi que beaucoup de travaux sont encore nécessaires. Dans l'agenda de mes recherches à venir, j'identifie les axes qui me paraissent prioritaires.

Dans mes futures recherches, je souhaiterais :

- compléter le cadre d'analyse de la dynamique des instruments de gestion que j'ai commencé à ébaucher ci-dessus,
- articuler des méthodologies différentes pour renforcer la validité de mes résultats
- et diversifier les types d'instruments que j'analyse pour tester la généralité des résultats que j'obtiens.

Sur le premier axe de cet agenda, il me semble d'abord nécessaire de mener une véritable analyse processuelle qui relierait la dynamique d'un instrument de gestion, l'organisation et la stratégie de l'entreprise dans lequel il est conçu et/ou utilisé.

Dans le domaine de la gestion des compétences, des travaux sur le lien avec la stratégie sont en cours (Defélix, Picq, Retour, à paraître). Grâce à ceux-ci, on voit de plus en plus clairement comme peuvent s'articuler la gestion des compétences individuelles et celle des compétences stratégiques. Le concept de compétence collective joue sans doute un rôle majeur dans cette articulation (Krohmer, Retour, 2006) et des travaux comme ceux de Javidan (1998) en proposent une traduction opérationnelle valide.

Mais au-delà de cette question de la stratégie, j'ai souligné à plusieurs reprises dans ce rapport d'HDR combien c'était la question de l'organisation elle-même qui me semblait insuffisamment prise en compte. Les activités des salariés, leurs métiers respectifs, la répartition des pouvoirs, les formes de délégation (Retour, 2006), etc., tous ces éléments jouent un rôle direct dans la dynamique des instruments de gestion (aussi bien pour ce qui concerne leur conception que leurs usages). Comme la littérature, il me semble que mes

travaux ont pour le moment trop peu pris en compte le fait que les usages, les instruments, les individus et les collectifs sont toujours inscrits dans des organisations.

Je souhaite donc à l'avenir mener des recherches qui viseront explicitement à analyser les liens qui peuvent exister entre des contextes (Pettigrew, 1990 ; 1997), des configurations organisationnelles, des systèmes d'influence (centripètes ou centrifuges) ou des styles de management (Pichault, 2009) et la dynamique des instruments de gestion. Comme je l'ai évoqué ci-dessus, il est très vraisemblable que l'usage d'un instrument de gestion ne soit pas le même dans une bureaucratie professionnelle et dans un groupe très centralisé mais ce phénomène (et son impact sur la conception de ces instruments) doit encore être analysé en détail pour être intégré dans un modèle global d'analyse de la dynamique des instruments de gestion.

De plus, cette attention accrue à l'organisation me permettra de mieux travailler la notion de contexte externe de l'organisation (Pettigrew, 1997). En effet, dans mes travaux présentés ci-dessus, j'ai en général décrit de manière assez détaillée le contexte interne des organisations. En revanche, j'ai le plus souvent été très succinct sur le contexte externe de ces mêmes organisations. Tout en évitant l'écueil du déterminisme qui menace toujours l'école de la contingence, je pense nécessaire à l'avenir d'analyser avec beaucoup plus de précision les influences que le contexte externe de l'organisation a sur la manière dont les instruments y sont conçus et utilisés.

Par exemple, le secteur des jeux-vidéos connaît des évolutions concurrentielles et organisationnelles qui en ferait un terrain particulièrement intéressant pour analyser la dynamique des instruments de gestion RH.

Finalement, cette double attention au contexte interne et externe des organisations me permettra aussi à l'avenir de développer des recherches véritablement processuelles au sens de Pettigrew (1985, 1990, 1997). Dans les travaux présentés dans cette HDR, j'ai à plusieurs reprises évoqué le « processus » de construction des instruments de gestion et le « processus » de leurs usages de ceux-ci. Pour renforcer encore mon analyse articulée de la conception et

des usages des instruments de gestion, il me semble aujourd'hui indispensable de mettre cette dimension processuelle explicitement au cœur de mes recherches à venir.

Pour compléter ce modèle d'analyse de la dynamique des instruments de gestion, un second approfondissement semble nécessaire. Il me semble indispensable de développer des recherches sur ce que Gilbert appelle le niveau « argumentatif » des instruments de gestion (1997). Ce niveau correspond à « l'ensemble des croyances (...), des schémas interprétatifs (...), des normes de comportements » qui fondent la légitimité d'un instrument de gestion dans une organisation (Gilbert, 1997, p.47).

Pour le moment, il me semble que mes travaux n'ont pas assez analysé ce niveau du discours, des arguments, des croyances, etc. qui joue un rôle majeur dans la dynamique des instruments de gestion. J'ai analysé en détail ce que produisent les instruments, les concepts sur lesquels ils reposent mais il est maintenant nécessaire d'investiguer en détail les opérations de légitimation qui sont menées dans les organisations pour tenter de développer les usages d'un instrument de gestion.

Pour ce travail, le cadre conceptuel de Boltanski et Thévenot (1991) apparaît comme particulièrement pertinent. Les « mondes », où des conventions et des principes de justice font que des comportements, des personnes ou des objets sont légitimes ou illégitimes, permettent un décryptage particulièrement intéressant des dynamiques de ce niveau « argumentatif ».

Mais, sans que cela soit nécessairement contradictoire avec ce premier cadre théorique, il me semble que le concept de « vision organisante » proposé par Swanson et Ramiller (1997) constitue aussi une clé d'analyse particulièrement stimulante. Ces auteurs définissent la « vision organisante » d'une technologie de l'information comme l'idée qu'une communauté (les concepteurs, les utilisateurs mais aussi des personnes extérieures à l'organisation comme les consultants) se construit de ce que peut apporter une technologie de l'information donnée (Swanson, Ramiller, 1997, p. 460)<sup>19</sup>. Cette représentation est construite par les ressources linguistiques et culturelles de cette communauté, par sa structure sociale, ses usages et par ses activités interprétatives et discursives. La vision organisante est donc le

---

<sup>19</sup> « An organizing vision is a focal community idea for the application of information technology in organizations » (Ramiller et Swanson, 1997 : 460).

résultat des efforts combinés des membres de différentes communautés pour donner du sens à une technologie. Ces auteurs précisent « *la vision organisante sert de fonction clé dans l'interprétation, la légitimation, l'organisation et la mobilisation des rôles économiques* » (Sawson, Ramiller, 1997, p.460-461).

Dans la mesure du possible, je souhaiterais mener des recherches qui, en utilisant ces différents outils théoriques (ou d'autres), me permettent de proposer une réelle place aux actes de langage et de justification (Vernant, 2005) qui sont omniprésents dans les instruments de gestion et qui jouent donc un rôle majeur dans leur dynamique.

Les intranets RH mais aussi les groupware (parce qu'ils sont présentés comme stimulant la dynamique collective) ou, à l'inverse, les ERP (parce qu'ils sont présentés comme rationalisant le fonctionnement des organisations) sont des terrains particulièrement pertinents pour mener cette analyse. Le fait qu'ils soient souvent vendus par des consultants externes à l'entreprise renforce encore l'intérêt de leur analyse.

Enfin, pour compléter ce cadre d'analyse, je souhaiterais aborder la question de leur efficacité. Dans tous mes travaux, j'ai, pour le moment évité de traiter cette question. Je me demandais en effet si ce n'est pas une fausse « bonne question ». Comme je l'ai évoqué ci-dessus, à partir du moment où il me semble que chaque individu se construit sa propre traduction d'un instrument de gestion, la notion d'efficacité de l'instrument est très fortement contextualisée. Elle correspond en l'atteinte de l'objectif que *chaque* acteur fixe lui-même pour cet instrument. L'efficacité ne pouvant être évaluée que par rapport à cette traduction spécifique, même une évaluation multidimensionnelle (Pichault, 2009), ne me semble pas nécessairement possible.

Néanmoins, je constate que, dans tous les travaux sur les instruments de gestion, cette question de l'efficacité ressurgit (Gilbert, 1997). Ce phénomène est aussi sans doute lié à la pression des praticiens qui, au moins sur le plan des discours, raisonnent souvent en terme d'évaluation et d'efficacité. Quitte à confirmer qu'il s'agit effectivement d'une fausse bonne question, il me semble aujourd'hui nécessaire de développer des recherches sur ce thème de l'efficacité des instruments de gestion.

Au-delà de l'analyse de l'efficacité d'un instrument de gestion des compétences (cf. Schmidt, Gilbert, 1999), il me semblerait particulièrement intéressant d'évaluer l'efficacité d'un ERP.

Le second axe de mon agenda de recherche porte sur la diversification des méthodologies que j'utilise afin de produire une meilleure validité de mes résultats.

Comme je l'ai évoqué ci-dessus, comme je travaille sur des phénomènes complexes et mal connus, je n'ai jusqu'alors utilisé que des méthodes qualitatives (et plus particulièrement des études de cas unique). Depuis ma thèse, j'ai progressivement renforcé la cohérence de mes méthodes de codage des entretiens, mais, dans mes travaux futurs je souhaite mobiliser des logiciels d'analyse de contenu.

L'utilisation des logiciels d'analyse de contenu ne changerait vraisemblablement pas le contenu même de mes recherches mais ils me permettraient peut-être d'identifier des phénomènes que j'ai pour le moment sous-estimés. Ils me permettraient aussi partiellement de quantifier ceux que j'ai déjà pu identifier.

Mes travaux sur les référentiels ont montré que le jugement analytique (le nombre de fois où le terme compétence apparaît dans un entretien, par exemple) est parfois moins pertinent que le jugement synthétique, celui qui est construit sur un ensemble de faits, pas nécessairement tous distinguables les uns des autres, dont l'analyse semble parfois relever de l'intime conviction, voir du « flair », alors qu'elle relève finalement le plus souvent de « l'expérience » du chercheur. Ces logiciels s'inscrivent dans une logique analytique qui apporte des éléments intéressants sans pour autant qu'ils remplacent le jugement synthétique. Dans mes prochaines recherches, je pense nécessaire de tester ce nouvel outil méthodologique.

Dans cet axe de diversification de mes méthodologies de recueil de données, il me semble aussi utile de tenter de quantifier le nombre d'entreprises, d'instruments de gestion ou

d'utilisateurs qui mobilisent les processus identifiés sur telle ou telle étude de cas. Ce passage aux méthodes purement quantitatives reste encore à opérer.

La schématisation qu'implique le questionnaire me retient souvent au moment de franchir le pas. Les travaux d'Alain Klarsfeld (2006) sur la diffusion des démarches compétence dans les organisations ont par exemple montré que sur des questions en apparence simples comme : « Dans votre organisation, diriez-vous que vous faites de la gestion des compétences ? », les désaccords entre répondants peuvent s'élever à près de 40 % suivant qu'on interroge le DRH de l'entreprise ou un directeur de production.

Mes souhaits de démarches quantitatives portent sur des thèmes nettement plus précis et complexes que cette dernière question. Même sur un échantillon relativement limité d'entreprise, je serais par exemple intéressé de savoir quelle est la fréquence et l'importance des usages « imprévus » des instruments de gestion qui sont repérés par les responsables hiérarchiques, le service RH, etc. La sensibilité et la complexité de la question montrent que l'utilisation des méthodes quantitatives est délicate.

Néanmoins, il me semble important de ne pas opposer les deux types de méthodologie et d'essayer d'utiliser, lorsque cela est possible, une complémentarité entre des approches qualitatives et des approches plus quantitatives. Le travail de Nathalie Richebé (2002) en fournit un exemple intéressant. Tout en menant des entretiens qualitatifs avec des salariés d'une entreprise sur ce qu'ils pensent que la démarche compétence leur a apporté sur un plan individuel en matière de carrière et de salaire, elle utilise les données quantitatives présentes dans les dossiers du personnel pour connaître les promotions et les augmentations de salaires réelles de ces mêmes salariés.

Dans la mesure du possible, cette triangulation des méthodologies me paraît intéressant à reproduire parce qu'elle permet une réelle mise en perspective des données recueillies. La volonté ici n'est pas de dire qu'il y a des données vraies (celles des dossiers du personnel) et des données fausses (celles des entretiens) mais de voir que parfois elles correspondent et d'autres fois elles sont décalées. Il est ainsi particulièrement intéressant de discuter avec une personne pour essayer de mieux comprendre pourquoi les dossiers du

personnel signalent qu'elle a eu une promotion alors qu'elle ne la « vit » pas comme ça puisqu'elle ne la mentionne pas en tant que telle ou pourquoi, à l'inverse, quelqu'un estime avoir eu une promotion alors que, formellement, les dossiers du personnel considèrent qu'il n'en a rien été. Le croisement de ces méthodologies permet donc d'ouvrir une réflexion sur un terme qui paraissait jusqu'alors peu discutable : la promotion. Dans la mesure du possible, j'essaierai à l'avenir de développer ce type de triangulation car il me semble en mesure de produire des résultats scientifiques féconds.

Enfin, dans cet axe de diversification des méthodologies, je pense aussi nécessaire de développer des travaux plus proches de la recherche-action (David, 2000 ; Pichault, Lisein, Rondeaux, 2008). Comme je l'ai évoqué ci-dessus, je n'ai pour le moment pas mené de travaux de ce type.

Ceux-ci me permettraient sans doute de développer les préconisations que je suis en mesure de faire en direction des praticiens. Les travaux présentés ci-dessus les incitent à concevoir des instruments de gestion les plus flexibles et les plus modulaires possibles. Des instruments de gestion partiellement réversibles seraient même sans doute particulièrement pertinents. En effet, des instruments de gestion qui auraient ces caractéristiques permettraient sans doute aux concepteurs et aux utilisateurs de construire les traductions nécessaires à leur dynamique. Ces caractéristiques permettraient aussi aux rapports de prescription de produire leurs effets d'enrichissement des savoirs. Ces préconisations pourraient aussi aboutir à des propositions sur les modes d'introduction des instruments de gestion. Dans mes recherches futures, je souhaite donc développer, tester et affiner ces préconisations. C'est pourquoi il me semble nécessaire de franchir le pas de la recherche-action.

Enfin, le troisième axe de l'agenda de mes recherches à venir vise à diversifier les instruments de gestion que j'analyse. Cette diversité est nécessaire pour tester la transférabilité des propositions théoriques que j'ai produites. Sur cette question des types d'instruments, les chercheurs et les observateurs sont face à une relative incertitude conceptuelle. Intuitivement, l'observateur a plutôt le sentiment qu'il existe différents types d'instruments de gestion. Un plan comptable, un intranet RH et un logiciel de prise de décisions collectives sont des

instruments de gestion qui semblent être de types différents. On peut penser que leur conception et leur usage n'obéissent pas aux mêmes dynamiques.

Cette intuition est pour une part confirmée par les travaux des chercheurs qui identifient différents types d'instruments de gestion. Par exemple, Moisdon (1995) distingue les « outils d'investigation des fonctionnements organisationnels », les « outils de pilotage de la mutation » et les « outils d'exploration du nouveau ». Gilbert (1997) procède de la même manière lorsqu'il distingue des instruments de gestion « prescripteurs de conduite », des instruments « d'analyse du contexte » et des instruments « aides à la gestion opérationnelle ».

Mais cette intuition est aussi partiellement contredite par le fait que ces auteurs donnent une définition unique pour tous ces types d'instruments. Gilbert définit ainsi les instruments de gestion comme « tout moyen conceptuel ou matériel, doté de propriété structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion » (1997, p.23-24). Il n'indique donc pas explicitement ce qui, pour chaque type d'instrument, change dans la définition.

Mais surtout, plus loin dans son ouvrage, il indique que *tous* les instruments jouent alternativement un rôle d'apprentissage, d'analyseur (du contexte), de régulateur (des relations entre les individus et groupes) et d'opérateur (produisant des effets dans la gestion opérationnelle).

On peut alors avoir le sentiment qu'il n'existe pas de frontières réellement étanches entre les différents types d'instruments de gestion et qu'ils peuvent tous être analysés avec les mêmes concepts et donc, entre autres, ceux que j'ai produits au cours de mon parcours de recherche.

Cette idée pourrait être testée en diversifiant les types d'instruments de gestion que j'analyse. J'ai déjà entamé cette diversification en analysant des instruments de gestion RH et des instruments TIC mais il me semble nécessaire de l'accentuer pour mieux tester mes propositions théoriques.



En particulier, il serait intéressant de tester des instruments de gestion qui se laisseraient moins facilement « détourner » par leurs utilisateurs. En étudiant les référentiels de compétences, les intranet RH et les logiciels d'aide à la décision collective, j'ai chaque fois eu le sentiment de tomber sur des instruments qui imposaient peu de choses à l'utilisateur et qui étaient très facilement interprétables par celui-ci. Il serait intéressant de trouver des instruments de gestion plus « résistants » aux détournements parce qu'ils permettraient de mieux voir les logiques d'usage à l'œuvre.

Mais il est aussi possible que je constate que tous les instruments sont aussi facilement interprétables. J'avais ainsi pensé que les ERP résisteraient plus à l'interprétation. Mais le travail que j'entame actuellement (Oiry, Ologéanu-Taddéi, 2009) montre que c'est sans doute une illusion. Les travaux de Martin et Picceu (2007) sur les instruments de gestion en Finance accréditent aussi l'idée qu'il n'existe pas réellement d'instruments de gestion qui résistent durablement à l'interprétation des utilisateurs.

Il me semble néanmoins que l'analyse des usages d'instruments appartenant à d'autres disciplines de la gestion (comme le Marketing, la Finance ou la Stratégie) seraient particulièrement intéressantes pour tester la validité des résultats que j'ai obtenus jusqu'alors.

Enfin, au-delà de ces trois axes de mon agenda de recherches à venir, je souhaite prolonger un travail que j'ai déjà entrepris avec trois doctorants et que l'obtention de l'HDR me permettrait d'officialiser : former des étudiants à la démarche de recherche, les accompagner dans la rédaction d'une thèse et dans leurs premiers pas de chercheurs. Ce travail nécessite de nouvelles compétences que je suis en train d'acquérir. Je compte m'appuyer dessus pour produire un véritable élargissement de mes propres perspectives de recherches. Dans leur travail, les doctorants permettent en effet au directeur de thèse de voir de nouvelles idées, de nouvelles manières d'aborder un phénomène, etc. Leurs travaux constituent donc en tant que tels le point de départ de nouvelles perspectives de recherche.

## CONCLUSION

Au terme de ce rapport d'HDR, il me semble que mes travaux ont finalement consisté à tenter de réhabiliter un objet qui, bien qu'au cœur des préoccupations des praticiens, n'a pas toujours fait l'objet d'une analyse scientifique approfondie : les instruments de gestion.

Mon travail de thèse propose une analyse approfondie de la nature et des enjeux de l'opposition entre les concepts de qualification et de compétence mais, de mon point de vue, son apport principal tient dans l'analyse du processus que cette entreprise a suivi pour concevoir son instrument de gestion des compétences. En effet, c'est cette dimension qui, dans des travaux ultérieurs, m'a permis d'avancer l'idée que *les instruments de gestion sont des chaînes de traduction reliées par des rapports de prescription*.

D'autres travaux m'ont permis de tester cette proposition théorique sur différents instruments (norme ISO, référentiels de compétences, instrument de rémunération des compétences). Elle est aujourd'hui un des piliers du cadre d'analyse de la dynamique des instruments de gestion que je propose aujourd'hui.

Pour le compléter, j'approfondis actuellement des travaux sur les usages des instruments de gestion. L'agenda de mes recherches à venir a toutefois souligné qu'un travail important reste nécessaire aussi bien sur le plan conceptuel (par exemple, pour mieux prendre en compte la dimension organisationnelle et contextuelle) que sur ceux de la diversification des méthodologies et des types d'instruments.

Je voudrais terminer ce rapport d'HDR en soulignant que mon intérêt pour les instruments de gestion m'a aussi conduit à me distinguer nettement de l'approche instrumentale de la gestion des ressources humaines (Brabet, 1993). En effet, cette approche met les instruments de gestion au cœur de sa représentation de l'organisation (c'est par eux que les volontés stratégiques de la direction sont censées se diffuser dans l'organisation et c'est grâce à eux que le consensus est censé naître entre tous les acteurs) mais elle ne les analyse pas en tant que tels : ils sont naturalisés. A l'inverse, en travaillant en détail sur les

instruments de gestion, j'ai confirmé l'idée qu'ils sont des constructions sociales (Gilbert, 1997). C'est sur cette base que j'envisage à l'avenir prolonger mes recherches, orienter l'encadrement de thésards et structurer mes responsabilités pédagogiques.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agro L., Cornet A., Pichault F., (1995), « L'implication des utilisateurs dans les projets informatiques: un scénario en quête d'acteurs », *Gérer et comprendre*, n°41, pp. 33-44.
- Akrich M., (1993), « Les objets techniques et leurs utilisateurs. De la conception à l'action », *Raisons pratiques*, n°4, pp.35-57.
- Arborio A.M., Fournier P. (2005), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, 2<sup>ème</sup> ed., Paris, Nathan.
- Archer MS., Bhaskar R., Collier A., Lawson T., Norrie A. (1998), *Critical realism, Essential readings*, Routledge, London.
- Avenier M.J. (1992), « Recherche-action et épistémologies constructivistes, modélisation systémique et organisations socio-économiques complexes : quelques « boucles étranges » fécondes », *Revue internationale de systémique*, vol.6, n°4, pp.403-420.
- Avenier M.J., (2009), « Implications épistémiques et méthodologiques des différences fondamentales entre les deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes », *Actes de la journée « Epistémologies et méthodologies »*, Caen, 25 Mars, 25p.
- Baraldi L., Cavestro W., Durieux C. (2002), « L'évolution des règles de gestion de la main-d'œuvre à la poste : vers la mise en place d'une logique de la compétence » in Brochier D., *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris, pp.49-73.
- Benarrosh Y., 1997, « Le rôle des difficultés dans l'élaboration ou la reconversion de compétences, le cas d'anciens ouvriers d'une filature », *Formation Emploi*, n° 59.
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible : l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains*, Paris, Ed. de l'école Polytechnique.
- Bhattacharjee A. (1998), « Management of emerging technologies experiences and lessons learned at US West », *Information and Management*, 33, 5, p263-272.
- Bidart C. (2006), « crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°120, pp.29-57.
- Boltanski L., Thévenot L., (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boussard V. (2006), *Essai de sociologie de la gestion. Pour une analyse de l'invention et de la diffusion de la forme gestionnaire*, Rapport pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de St Quentin en Yvelines.
- Boussard V., Maugeri S. (2001), *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris.
- Bouteiller D., Gilbert P. (2005), "Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord", *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 60,1, pp. 3-28

- Boxall, P. (1996) 'The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm', *Human Resource Management Journal*, 6: 59-75.
- Brabet J. (1993), "La gestion des ressources humaines en trois modèles" in Brabet J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, pp.69-142.
- Brochier D., *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris, 2002.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines. Pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod.
- Callon M. (1986), "Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", *L'année sociologique*, n°36, pp.169-208.
- Campinos, M., Marry, C., 1986, De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification. Quel rapport à la formation ? In : Tanguy, L. (Ed.). *L'introuvable relation Formation-Emploi*. CEREQ, Paris, pp.181-189.
- Cardon, D. (1997). Les sciences sociales et les machines à coopérer (The social sciences and machines for cooperation). *Réseaux*, (85), 11-52.
- Cavestro W., Durieux C., Montchatre S. (2007), *Travail et reconnaissance des compétences*, Economica, Paris.
- Ciborra CU. (1999), «A Theory of Information Systems Based on Improvisation», pp. 136-55, in Currie WL. et Galliers B. *Rethinking Management Information Systems*, Oxford university press.
- CNPF, 1998. Actes des Journées internationales de la formation. Ed. CNPF Paris.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, n°17, 1972, pp.1-25.
- Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.
- Dadot, M., 1973. Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail. *Pratique et idéologie. Sociologie du Travail* n° spécial : "La qualification du travail" 2, 115-135.
- Dadot, M., 1987. La notion de qualification chez Georges Friedmann. *Sociologie du Travail* n° spécial : "De la qualification à la professionnalité" 1, 15-34.
- David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue française de gestion*, n°120, pp.44-59.
- David A., (2000) « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trios hypothèses revisitées » in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, pp.83-109.
- de Coninck F., Zarifian Ph. (1995) « L'Accord A. Cap. 2000 : la logique compétence à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, n° 64, pp. 35-47
- De Sanctis, G., Poole, M. S, (1994), « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptative Structuration Theory », *Organization Science*, vol.5, n°2, 121-147.
- de Vaujany F.X. (2006a), *Vers une approche réaliste critique de la vie du S.I. : De la transformation sociotechnique aux conversations internes* Rapport pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université Lumière, Lyon II.

- de Vaujany F.X., (2006b), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue Management et Avenir*, n°9, pp.159-179.
- Defélix C., Dubois M., Retour D., (1997), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise ? », in Tremblay M., Sire B., *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Montréal, Presses de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, pp. 83-99.
- Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (2006), « Introduction » in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert, Paris, pp.1-9.
- Denzin N. (1989), *The Research Act*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Desanctis G., Poole MS. (1994), «Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptative structuration theory», *Organization science*, vol. 5, n° 2, pp 121-146.
- Detchessahar M., Journée B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n°174, pp.77-92.
- Dietrich A., "La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales", *Formation-emploi*, n°67, 1999, pp.9-23.
- Dubar, C., 1996. La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence. *Sociologie du travail*, 2, 179-193.
- Dugué, E., 1994. La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du Travail* 3, 273-292.
- Eyraud, F., Iribarne, A.(d'), Maurice, M., Rychener, F., 1988. L'apprentissage par les entreprises des technologies flexibles : une recomposition d'acteurs et l'émergence de nouvelles professionalités. In : Cohendet, P., Hollard, M., Malsch, T., Veltz, P.(Eds.). *L'après – taylorisme*. Economica, Paris, pp.163-178.
- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.R., Harell-Cook, G. and Frink, D.D. (1999) 'Human resource management : Some new directions', *Journal of Management*, 25: 385-415.
- Freyssenet, M., 1978. Peut-on parvenir à une définition unique de la qualification ? In Collectif (Eds.). *Qualification du travail : de quoi parle-t-on ?* La Documentation Française, Paris, pp.67-79.
- Friedmann G., *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956.
- Friedmann G., Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Paris, Colin, 1962.
- Friedmann G., *Où va le travail humain ?*, Paris, Gallimard, 1950.
- Friedmann, G. et Reynaud, J.D., (1958). « Sociologie des techniques de production et du travail », in Gurvitch, G. (Ed.). *Traité de sociologie*, T. 1, PUF, Paris, pp.441-458.
- Gastaldi L., Gilbert P. (2006), « Transformations du travail de recherche et GRH des chercheurs », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 61, pp. 46-59.
- Giard V., Midler C. (ECOSIP), (1993), *Pilotages de Projet et Entreprises*, Economica, Paris, 1993.

- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley, California: University of Canada Press.
- Gilbert P., (1997), *L'instrumentation de gestion*, Economica, Paris.
- Gilbert P., Schmidt G., (1999) *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Paris, Economica.
- Girin J. (1981), *Les machines de gestion*, Paris, Ed. de l'école Polytechnique.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, New-York.
- Greenberg, J. (1987), "A taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p. 9-22.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational justice : yesterday, today and tomorrow", *Journal of Management*, vol. 16, n°2, p.399-432.
- Grimand A. (2006), Introduction : L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens, in Grimand A. (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, 13-27.
- Guiderdoni, K. (2006). "Assessment of an HR intranet through middle managers' positions and uses: how to manage the plurality of this group in the beginning of an e-HR conception", *1st European Academic Workshop on E-Hrm*, 25-26 October, Twente, The Netherlands.
- Haddon L. (2003), Domestication and mobile telephony in Katz J. (Ed.), *Machines that become us: the social context of personal communication technology*, New Jersey: Transaction publishers, 43-56.
- Hanson N, (1958), *Patterns of discovery*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hatchuel A. (1996), "Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription", in Terssac G.(de), Friedberg E., *Coopération et conception*, Toulouse, Ed. Octarès, pp.102-121.
- Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, FNEGE, pp.7-44.
- Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Havard, C., Krohmer, C., (2008), « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences », *Revue de Gestion des ressources humaines*, n°70, pp.1-14.
- Javidan M. (1998), "Core competence: what does it mean in practice?", *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Jouët J. (2000), Retour critique sur la sociologie des usages, *Réseaux*, n°100, pp.486-521.
- Jouvenot C., Parlier M., *Elaborer des référentiels de compétences*, Anact, Lyon, 2005.
- Kalika M., Boukef N., Isaac H. (2007), « La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°172, pp.117-129.

- Klarsfeld A. (2006), « La gestion des compétences : le défi de sa mesure » in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert, Paris, pp.229-251.
- Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°9, pp.4-17.
- Krohmer K., Retour D. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences » in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Editions Vuibert, Paris.
- Lacroix J.G. (1994), Entrez dans l'univers merveilleux de Videoway in Lacroix J.G., Tremblay G., *De la télématique aux autoroutes électroniques. Le grand projet reconduit*, Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec et Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 137-162.
- Lascombes P., Le Galles P. (ed.) (2004), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Latour B. *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte, 1992.
- Latour B., Woolgar S. (1988), *La Vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, rééd. La Découverte, coll. « Poche », 1996, Paris.
- Lattes J.M., Lemistre Ph., Roussel P. (2007), *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Economica, Paris.
- Le Boterf, Guy (2002). *Développer la compétence des professionnels* (4e édition), Paris, Éditions d'Organisation.
- Le Goaziou V., 1992, « Usages et usagers : un travail de convergence », in Bruno Latour (ed.), *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris : L'Harmattan, col. Logiques sociales, pp. 153-168.
- Le Moigne J.L. (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation » in Martinet A.C., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp.81-140.
- Lelong B., Thomas F., Ziemlicki C. (2004), "Des technologies inégalitaires ? L'intégration d'internet dans l'univers domestique et les pratiques relationnelles", *Rapport interne FTRD*, 29 p.
- Leplat J. (1991), "Compétence et ergonomie" in Amalberti R., Montmollin M. (de), Theureau J. (de), *Modèles en analyse du travail*, Liège, Pierre Mardaga, pp.263-278.
- Lichtenberger, Y., 1999. Compétence, organisation du travail et confrontation sociale. *Formation-Emploi* 67, 93-109.
- Livian Y.F. (2002), *Organisation. Théories et pratiques*, Dunod, 2ème Ed, Paris.
- Lorino P., (2005), « Théorie des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations » in Teulier R., Lorino P., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise au défi de la connaissance*, Paris, La Découverte, pp. 54-71.
- Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris, Ed. Liaison.
- Louart P., (1995), *Succès de l'intervention en GRH*, Paris, Liaisons.



- MacClelland D.C., "Testing for Competence rather than for Intelligence", *American Psychologist*, Vol. 28, n° 1, 1973, pp.1-14.
- Mandon N. (1990), "La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED", *Collection des Etudes CEREQ*, n°57, 114 p.
- Marchesnay, Michel. 2003. « La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance ». *Revue Française de Gestion*, 29, 144.
- Martin D., Picceu C., (2007), « Outils de gestion et pilotage de l'action collective », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.10, n°3, pp.75-110.
- Masson A., Parlier M. (2004), *Les démarches compétence*, Editions de l'Anact, Lyon.
- Maurice M., "La qualification comme rapport social. A propos de la qualification comme mise en forme du travail", *Document de travail LEST*, n°15, 1984.
- Merchiers J., Pharo P., "Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert", *Sociologie du travail*, n°34, 1992, pp.47-63.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Analyses des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, N.J.: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Moeschler J., Auchlin A. (1997), *Introduction à la linguistique contemporaine*, Armand Colin, Paris.
- Moison J.C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Mottez B., 1973. Débat. Sociologie du Travail n° spécial : "La qualification du travail" 2, 218-225.
- Naville P., *Vers l'automatisme social ? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard, 1963.
- Naville, P., (1956). *Essai sur la qualification du travail*. Marcel Rivière, Paris.
- Orlikowski W (2000), «Using technology as a practice lens for studying technology in organizations», *Organization Science*, 11, pp. 404-428.
- Orlikowski W., (2000), « Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, vol.11, n°4, pp.404-428.
- Pascal A., (2006), *Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage. L'expérience KMP*, Thèse en Science de Gestion, Nice-Sophia Antipolis, Décembre, 480 p.
- Pascal A., Thomas, C. (2007). Role of boundary objects in the coevolution of design and use: the KMP experimentation. *Proceedings of 23rd EGOS Colloquium*, Vienna July 5 – 7.
- Pastré P., (2005). La deuxième vie de la didactique professionnelle, *Éducation Permanente*, n°165, pp.29-46.
- Perriault J., (1989), *La logique des usages. Essais sur les machines à communiquer*, Paris, Flammarion.

- Pettigrew A.M., (1985), *The Awakening Giant*, Blackwell, Oxford.
- Pettigrew A.M., (1990), "Longitudinal Field Research On Change: Theory and Practice", *Organization Science*, vol.1, n°3, pp.267-292
- Pettigrew A.M., (1997), "What is a processual analysis", *Scandinavian Journal of Management*, n°13, pp.337-348
- Pichault F., (2000), « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, n°130, pp. 5-15.
- Pichault F., (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Pichault F., Lisein O., Rondeaux G., (2008), *La Recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?*, Paris, Vuibert.
- Pichault F., Nizet J., (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Seuil.
- Pichault F., Zune M., Rorive B., (2002), « TIC et métiers en émergence: une approche compréhensive de la constitution de nouvelles logiques professionnelles », in Kalika M., *e-GRH : évolution ou révolution ?*, Paris, Vuibert, pp. 279-294.
- Popper K.R. (1934 en all, 1973), *La logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Firm", *Harvard Business Review*, n°3, , pp.79-91.
- Prahalad C.K., Hamel G., "The Core Competence of the Firm", *Harvard Business Review*, n°3, 1990, pp.79-91.
- Retour D., (2006) « Autonomie et décentralisation de la GRH », *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 27ème Ed. pp. 263-268.
- Retour D., Defélix C. (2007), « Gérer les compétences dans les organisations : bilan et défis pour les années 2000 », in Le Berre M., Spalanzani A., *Regards sur la recherche en gestion. Contributions grenobloises*, Paris, L'Harmattan, pp. 119-133.
- Retour D., Dubois M., Bobillier-Chaumon M.-E., (2006), « Les professionnels de la banque. Le cas des chargés de clientèle », *Revue Française de Gestion*, n°168-169, pp.205-219.
- Retour D., Le Boulair M. (2006), *GRH et stratégies d'entreprises – bilan d'études de cas*, Présentation au groupe thématique de l'AGRH « Gestion des compétences », 29 Juin 2006.
- Reynaud, J.D., 1987. Qualification et marché du travail. *Sociologie du travail*, 1, 86-109.
- Richebé, N., (2002). « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, 43, pp. ?.
- Salerni D., (1979), « Le pouvoir hiérarchique de la technologie », *Sociologie du travail*, n°1, pp.4-18.
- Segrestin D. (2004), *Les chantiers du manager*, Armand Collin, Paris.
- Shannon C.E., Weaver N. (1949) (1975). *La théorie mathématique de la communication*, Paris, CEPL Retz.

- Silverstone R., Hirsch E. and Morley D. (1992), Information and communication technologies and the moral economy of the household in Silverstone R., Hirsch E. and Morley D. (Ed.), *Consuming technologies, media and information in domestic spaces*, N.Y: Routledge, 15-31.
- Sperber D., Wilson D. (1989). *La pertinence*, Paris, Ed. de minuit.
- Swanson EB., Ramiller NC. (1997), « The organizing vision in information systems innovation », *Organization Science*, Vol 8, n°5, pp 458-474.
- Tanguy, L., 1994. Compétences et intégration sociale dans l'entreprise. In : Rope F., Tanguy L. (Eds.). *Savoirs et Compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*. L'Harmattan, Paris, pp.205-235.
- Thévenot L. (1983), « L'économie du codage sociale », *Critiques de l'économie politique*, n°23-24, pp. 188-222.
- Tortajada R. (1986), "La qualification : concept empirique" in Tanguy L., *L'introuvable relation Formation - Emploi*, Paris, CEREQ, pp.181-189.
- Tremblay M., Sire B., "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?", *Revue française de gestion*, n°126, 1999, pp.129-139.
- Vaujany F.-X. (de), (2008), « Capturing reflexivity modes in IS: A critical realist approach Information and Organization », n°18, pp.51-72.
- Vernant D., (2005), « Le paradigme actionnel en philosophie du langage » in Teulier R., Lorino P., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise au défi de la connaissance*, Paris, La Découverte, pp. 25-53.
- Vernières, M., 1978. Qualification et déqualification. Essai de définition. In Collectif (Ed.), *Qualification du travail : de quoi parle-t-on ?* La Documentation Française, Paris, pp.53-66.
- Von Hippel E., (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Wernerfelt B., "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol.5, 1984, pp.171-180.
- White R.W., "Motivation Reconsidered : the Concept of Competence", *Psychological Review*, vol.66, n°5, 1959, pp.297-333.
- Woodruff C., "Competent by Any Other Name", *People Management*, Septembre 1991.
- Zarifian Ph. (2001), *Le modèle de la compétence*, Liaisons, Paris.
- Zarifian, Ph. (1999), *Objectif compétence*, Liaisons, Paris.

## TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX

<b>Figure 1 :</b> Représentation synthétique de mon parcours de recherche	8
<b>Figure 2 :</b> Représentation synthétique de ces promoteurs de la compétence	11
<b>Figure 3 :</b> Le champ du débat sur la qualification	16
<b>Figure 4 :</b> Evolutions du concept de qualification et proximité avec le concept de compétence	17
<b>Figure 5 :</b> Schéma conceptuel général de la psychologie différentielle (White, 1959).	20
<b>Figure 6 :</b> Application à la compétence du schéma conceptuel de la psychologie différentielle (White, 1959)	21
<b>Figure 7 :</b> Objets respectifs des sciences de l'éducation et de l'ergonomie dans la réflexion sur la compétence	22
<b>Figure 8 :</b> Q3 ou C2, des changements identiques pour cette organisation	32
<b>Figure 9 :</b> Représentation synthétique d'un instrument de gestion (Hatchuel, Weil, 1992)	39
<b>Figure 10 :</b> Le modèle du code (Shannon, Weaver, 1949)	49
<b>Figure 11 :</b> Le modèle du code appliqué aux référentiels de compétences	50
<b>Figure 12 :</b> Représentation synthétique des caractéristiques d'un instrument de gestion	81
<b>Figure 13 :</b> Représentation synthétique des usages comme une articulation entre les pratiques d'un individu et les caractéristiques d'un instrument	81
<b>Figure 14 :</b> Représentation synthétique des usages comme une articulation entre les pratiques d'un individu et les caractéristiques d'un instrument et contextualisés dans une organisation	88
<b>Figure 15 :</b> Représentation synthétique des usages comme une articulation entre les pratiques d'un individu, les caractéristiques des instruments déjà existants et d'un nouvel instrument	91
<b>Figure 16 :</b> Représentation synthétique des usages comme une articulation entre les pratiques d'un individu, les caractéristiques des instruments déjà existants et d'un nouvel instrument et contextualisés dans une organisation	92
<b>Tableau 1 :</b> Matrice chronologique des dimensions clés de l'instrument de rémunération des compétences de l'usine des Plastiques (1990 - 2000)	41
<b>Tableau 2 :</b> Exemples de la diversité des traductions construites lors de la conception de l'instrument de gestion des compétences	64
<b>Tableau 3 :</b> Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion (David, 2000, p.102)	101

## RÉFÉRENCES DE MES PRINCIPAUX TRAVAUX

- Oiry E. (2000), « Le progrès du management par l'évolution des règles de GRH : vers une résolution du paradoxe coopération / individualisation ? », *2<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'IAS*, Marrakech.
- Oiry E., Iribarne A. (d') (2001a), « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du Travail*, vol.43, n°1, pp.43-66.
- Oiry E. (2001b), *De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion*, Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II.
- Oiry E. (2001c) « La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction », in Boussard V., Maugeri S., *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, pp.215-245.
- Oiry E., Sulzer E. (2002), « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », in Brochier D., *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris, pp.29-47.
- Oiry E. (2004a), *De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité ?*, Editions de l'Harmattan, Paris.
- Oiry E. (2004b), « Le langage permet-il de mesurer une contribution individuelle ? Le cas des référentiels de compétences », *15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Septembre, Montréal.
- Oiry E. (2005a), « Qualification et compétence : Deux sœurs jumelles ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°158, sept/oct, pp.13 – 34.
- Oiry E. (2005b), « L'instrumentation de gestion et le langage. L'exemple des référentiels de compétence », *Journée d'étude sur l'appropriation des outils de Gestion*, Saint Etienne, 15 Novembre.
- Oiry E. (2006a), « La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences : Proposition d'un cadre d'analyse » in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert, Paris, pp.3-21.
- Oiry E. (2006b), «E-learning Effectiveness : Should we not Take its Effects on Socialization into Account ?», *1<sup>st</sup> European Academic Workshop on E-Hrm*, 25-26 October, Twente, The Netherlands.
- Masson A., Oiry E., Richebé N. (2006) « Démarches compétences : les enjeux des salariés sont-ils défendables ? », *17<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, 16 – 17 Novembre, Reims.
- Oiry E., (2007a), « De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : un bouleversement dans les modes de gestion ? » in Lattes J.M., Lemistre Ph., Roussel P., *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Economica, Paris, pp.94-118.
- Oiry E. (2007b) « Démarches compétences et dialogue social à la française : quelques éléments de réflexion » in Cavestro W., Durieux C., Montchatre S., *Travail et reconnaissance des compétences*, Economica, Paris, 148-160.
- Oiry E., Duport C., Soucat M., Gambaracci D. (2007), *Usages des ordinateurs, apprentissages et compétences. Enseignements tirés de l'opération « Ordina 13 »*, Rapport pour le Conseil Général des Bouches du Rhône.

- Oiry E., Roques O (2008) « Les infirmières hospitalières : une profession sous tension » in Brasseur M., Mendez A., *La GRH au Kaléidoscope*, Vuibert, Paris, 165-186.
- Masson A., Oiry E., Richebé N. (2008) « Démarches compétences : les enjeux des salariés sont-ils défendables ? » in Beaujolin-Bellet R., Louart P., Parlier M., *Le travail au cœur de la Gestion des Ressources Humaines*, Anact, Lyon, 118-135.
- Oiry E. (2008) “Collaborative technologies, applications and uses”, In Torres-Coronas T., Arias M. *Encyclopedia of HRIS: challenges in e-HRM*, IGI Group, Hershey, Pennsylvania.
- Oiry E., Pascal A., Tchobanian R. (2008) “From tool to organization: uses of a collaborative application in a high-tech SME”, *8th International Conference on the Design of Cooperative Systems*, May 21-23, Carry-Le-Rouet, France.
- Guiderdoni-Jourdain K., Oiry E., (2008a), « “Local Universe” and use of an HR Intranet. The case of Middle Management », in T. Bondarouk, H. Ruël (Eds), *Electronic HRM in Theory and Practice: a Reader*, IGI Group, Hershey, Pennsylvania.
- Guiderdoni-Jourdain Karine, Oiry E. (2008b) “Does user centered conception, coherent with global corporate strategy, favorize development of Human Resource Intranet use?”, in Bondarouk T., Guiderdoni-Jourdain K., Oiry E., Ruël H. *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Group, Hershey, Pennsylvania.
- Oiry E. (2009a) “Electronic human resource management: organisational responses to role conflicts created by e-learning”, *International Journal of Training and Development*, vol.13, n°2, pp. 111-123.
- Oiry E. (2009b), « Collaborative Technologies: Application and Uses » in Kock N. Ed. *E-Collaboration: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Information Science Reference Publisher, Hershey, USA, pp. 352-360.
- Oiry E (2009c) « La compétence, le travail et son organisation : un lien en cours de (re)construction » in Devin B., Jouvenot C., Loisil F., *Du management des compétences au management du travail*, Anact, Lyon, pp.20-34.
- Oiry E. (2009d) « Un outil de gestion des compétences peut-il connaître un second souffle ? », *20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, 9 – 11 Septembre, Toulouse.
- Oiry E., Ologeanu-Taddei R. (2009) « Appropriation of technologies. What role for the organization ? », *11th International Conference on Enterprise Information Systems*, May 6 – 7, Milan, Italy.
- Colin Th., Grasser B., Oiry E. (2009a) « Enrichir la compréhension des transformations de l'organisation par la prise en compte de l'activité : l'apport des entretiens avec les salariés dans une étude de cas », *20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, 9 – 11 Septembre, Toulouse.
- Colin Th., Grasser B., Oiry E. (2009b), « Agent de maîtrise, Un défi pour la prospective métier », *Revue Management et Avenir*, 25, pp.332-350.
- Mebarki L., Oiry E. (2009) « Les communautés de pratique améliorent-elles la performance des salariés dans les relations de service ? », *Gérer et comprendre*, n°96, pp.18-28.
- Oiry E., Pascal A., Tchobanian R. (2010), “From IS to organisation: analysing the uses of a collaborative IS in a high-tech SME”, *International Journal of Business Information System*, Vol. 5, n°4.

## TEXTE INTÉGRAL DE CINQ DE MES PRINCIPAUX TRAVAUX

- P.127** - Brochier D., Oiry E. (2002) « Dix ans de rémunération par les compétences à l'usine des Plastiques. Plaidoyer pour un pilotage des outils de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 45, 20-41.
- P.145** - Oiry E. (2004) « Le langage permet-il de mesurer une contribution individuelle ? Le cas des référentiels de compétences », *15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Septembre, Montréal.
- P.159** - Oiry E. (2009) « Un outil de gestion des compétences peut-il connaître un second souffle ? », *20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, 9 – 11 Septembre, Toulouse.
- P.183** - Guiderdoni-Jourdain Karine, Oiry E. (2008) “Does user centered conception, coherent with global corporate strategy, favorize development of Human Resource Intranet use?, in Bondarouk T., Guiderdoni-Jourdain K., Oiry E., Ruël H. *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Group, Hershey, Pennsylvania.
- P.199** - Oiry E., Pascal A., Tchobanian R. (2010), “From IS to organisation: analysing the uses of a collaborative IS in a high-tech SME”, *International Journal of Business Information System*, Vol. 5, n°4.

**Dix ans de rémunération par les compétences à l'Usine des Plastiques**  
**Plaidoyer pour un pilotage des outils de gestion**  
Damien BROCHIER<sup>20</sup> et Ewan OIRY<sup>21</sup>

Article paru dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°45, 2002, Juillet-Août-Septembre, pp.20-41.

## **INTRODUCTION**

Depuis le milieu des années soixante-dix, de nombreuses formes innovantes d'organisation ont été conceptualisées. Leur objectif était le plus souvent d'organiser une dynamique interne d'apprentissage et de l'utiliser pour améliorer la performance globale de l'entreprise (Desreumaux, 1996). La mise en œuvre pratique de ces modèles conceptuels a été le plus souvent délicate (Livian, 1999). En particulier, il apparaît que les outils de gestion qui permettraient une pérennisation de cette dynamique interne font défaut (Parlier, Perrien, Thierry, 1997).

Pour identifier les obstacles rencontrés dans cette mise en œuvre, notre parti pris est de rentrer dans l'intimité du fonctionnement des outils de gestion par les compétences pour tenter de comprendre comment ceux-ci se créent, se développent et parviennent ou échouent à boucler avec la stratégie globale de l'entreprise. Ce texte est donc volontairement axé sur l'analyse du fonctionnement concret d'un outil de gestion par les compétences. Le pari scientifique est que la précision dans l'analyse de ses mécanismes de construction et de développement permet d'en tirer des leçons générales théoriques et pratiques. Pour entamer cette généralisation des résultats, il est nécessaire de développer une analyse rigoureuse, donc méthodologiquement structurée.

D'une part, nous nous appuyons sur la méthodologie d'analyse de processus éprouvée par Van de Ven et Poole (1989). Nous suivrons ainsi les quatre étapes suivantes :

- Identification de la variable organisationnelle dont on souhaite analyser le processus d'évolution,
- Définition des dimensions clés (*core concepts*) de cette variable qui, en réduisant la complexité apparente des phénomènes, fournissent des méta-catégories qui permettent d'analyser l'évolution de cette variable,
- Description et analyse des incidents critiques dans des matrices chronologiques permettant de suivre l'évolution de chacune de ces dimensions (Flanagan, 1954 ; Miles, Huberman, 1994),
- Synthèse de l'évolution de ces dimensions afin de caractériser le processus général suivi par la variable étudiée.

La variable organisationnelle que nous étudions est l'outil de rémunération des compétences utilisé dans une entreprise pendant une dizaine d'années.

D'autre part, pour la définition des dimensions clés, nous sollicitons la grille d'analyse longuement éprouvée de Hatchuel et Weil (1992). Ceux-ci précisent que l'analyse de la dynamique des outils de gestion passe par l'identification de quatre dimensions clés : leur substrat formel, leur philosophie gestionnaire, les spécialistes de l'outil étudié, les autres acteurs intervenant dans son utilisation.

- Le substrat formel d'un outil désigne l'ensemble des supports concrets dans lesquels les outils s'incarnent. Pour l'outil étudié, cela correspond essentiellement aux référentiels de

---

<sup>20</sup> Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) – Marseille - [brochier@cereq.fr](mailto:brochier@cereq.fr)

<sup>21</sup> Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST) / CNRS - Université d'Aix-Marseille II – [ewan.oiry@wanadoo.fr](mailto:ewan.oiry@wanadoo.fr)



compétence et aux formalisations permettant de relier un score de compétence à un coefficient.

- La philosophie gestionnaire de cet outil correspond à l'ensemble des arguments qui, en décrivant les effets attendus de l'outil, tentent de convaincre les divers acteurs dans l'organisation qu'ils ont intérêt à l'utiliser. Dans l'outil étudié, nous constaterons que cette philosophie est centrée sur la notion "d'usine du futur". Dans ce discours, cette usine se caractérise par une cohérence conceptuelle et instrumentale forte, condition de la création d'un cercle vertueux entre le développement des compétences individuelles des salariés et la performance globale de l'organisation.

- Les spécialistes de l'outil correspondent aux individus qui assurent la conception initiale de l'outil. Ils se caractérisent par une connaissance approfondie des concepts et des logiques qui justifient les choix effectués lors de la construction de l'outil. Pour l'outil utilisé, nous les désignerons avec le terme "collectif de concepteurs".

- D'autres acteurs sont utilisateurs directs ou indirects de cet outil de gestion. Dans le cas étudié, nous verrons que les techniciens de maintenance, les *team leaders*<sup>22</sup>, la DRH et, dans une moindre mesure, la direction avaient implicitement et / ou explicitement un rôle à jouer pour assurer le bon fonctionnement de cet outil.

Dans une première partie, nous constaterons que les premières années d'utilisation de cet outil de rémunération par les compétences apparaissent comme une opérationnalisation réussie du modèle de la compétence. Mais l'analyse détaillée des quatre dimensions-clés mettra en évidence les manques et les faiblesses de cette mise en œuvre (1). Dans une seconde partie, nous montrerons comment ceux-ci ont rapidement conduit à une crise de cet outil et, finalement, à la cohabitation avec des outils de GRH relevant d'une autre logique (2).

## **1. UNE APPLICATION DU MODÈLE DE LA COMPÉTENCE ?**

L'entreprise étudiée a produit sa première tonne de plastique le 1<sup>er</sup> Novembre 1993. Mais l'histoire de cette entreprise ne commence pas simplement le jour de son démarrage. Pour l'analyser en profondeur, il est nécessaire de revenir sur les prémises de cette organisation, sur sa pré-histoire<sup>23</sup>. C'est en effet dans cette période que se sont construits les mythes fondateurs de cette organisation (Godelier, 1996).

### **1.1. Pré-histoire et construction des mythes (1990-1992)**

Quand commence cette pré-histoire ? Quel est le fait générateur de ce projet ? Comme dans toutes les analyses de processus, cette question ne peut recevoir de réponse ferme et définitive. Elle est subordonnée aux lignes de force de l'analyse postérieure (Hickson, Butler, Gray, Mallory, Wilson, 1986).

#### *1.1.1. Une réflexion ancienne sur les concepts d'une "usine du futur"*

Pour présenter cette usine des plastiques, il est tout d'abord nécessaire de mentionner que ce groupe pétrolier américain s'était doté d'un service spécialisé dans le "développement de l'organisation" (OD). Dans cette industrie fortement capitaliste<sup>24</sup>, toute innovation sociale qui permet d'améliorer la motivation des salariés les conduit à réagir d'une manière plus

---

<sup>22</sup> Dans cette entreprise, ce terme désigne les agents de maîtrise. L'innovation linguistique vise à rendre compte du fait que ces agents de maîtrise sont d'un type nouveau. Présentés comme des managers, ils coordonnent les activités d'opérateurs ou de techniciens dont les fonctions ont été élargies et l'autonomie encouragée.

<sup>23</sup> Sur la méthodologie utilisée pour cette étude de cas, cf. l'encadré en fin de texte.

<sup>24</sup> Le coût de la main d'œuvre représente actuellement environ 10 % du prix de revient de la tonne de plastique fabriquée, c'est-à-dire deux fois moins que le coût de transport (Source : DRH).

efficace aux événements auxquels ils sont confrontés et a donc un effet direct sur la rentabilité de l'entreprise (des tonnes de plastique supplémentaires seront produites puis vendues).

#### *Encadré n°1 : Présentation de l'entreprise*

<b>Informations économiques et financières</b>
Pétrochimie 200 Employés Filiale à 99,9 % d'un groupe américain Entreprise multiproduits (2 lignes de plastiques dans l'usine) Ventes aux industries de transformation (automobile, plasturgie, ...) Marchés oligopolistiques ou concurrentiels suivant les applications. Certification ISO 9002 et ISO 14000 en cours CFDT seul syndicat représentatif Convention collective de la chimie <b>Informations sur les ouvriers (Source : Panorama social, 1999)</b> Age moyen : 34 ans Ancienneté moyenne : 8 ans Rémunération mensuelle moyenne : 12.841 FF les grilles sont "à recouvrement" Rémunérations complémentaires : 13 <sup>ème</sup> mois ¼ ; Participation aux bénéfices

Le service OD avait donc pour mission d'entretenir cette dynamique de l'innovation sociale. Cristallisant des réflexions anciennes mais diverses et éparpillées, un groupe de travail international<sup>25</sup> s'est structuré en 1987 pour synthétiser les caractéristiques d'un "*Plant of the future*", "l'usine du futur". Les notions d'*empowerment*, de *pay for skill* ou de *flat organization*<sup>26</sup> ont ainsi été identifiées comme facteurs de performance globale pour les usines. Le participant français à ce groupe international était DL<sup>27</sup>.

Cette "usine des plastiques" a pour autre caractéristique d'être "*grass root*", c'est-à-dire construite sur un champ, à partir de rien. Cette absence de contrainte faisait de cette usine un terrain parfait pour mettre en œuvre les concepts travaillés par le service de développement de l'organisation. DL, le représentant français de ce service, a naturellement été chargé de la conception organisationnelle de cette usine. Aujourd'hui, il affirme clairement : "*nous avons carte blanche*".

#### *1.1.2. Une application du "modèle de la compétence"*

Cette configuration particulière (réflexion préalable et absence de contrainte locale) explique qu'à certains égards cette entreprise ressemble à une application pure du "modèle de la compétence" (Zarifian, 2001). Les principaux éléments du puzzle sont en place<sup>28</sup>. Nous l'avons dit, l'*empowerment*, l'autonomie, la multivalence, la rémunération des compétences et la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques sont au cœur de la réflexion organisationnelle et stratégique de la direction française de cette usine. Cette volonté est visible dans l'implication directe des salariés dans la construction des outils de gestion de cette

<sup>25</sup> Les participants étaient texans, australiens, français, etc...

<sup>26</sup> Enrichissement du travail des opérateurs, rémunération des compétences et réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

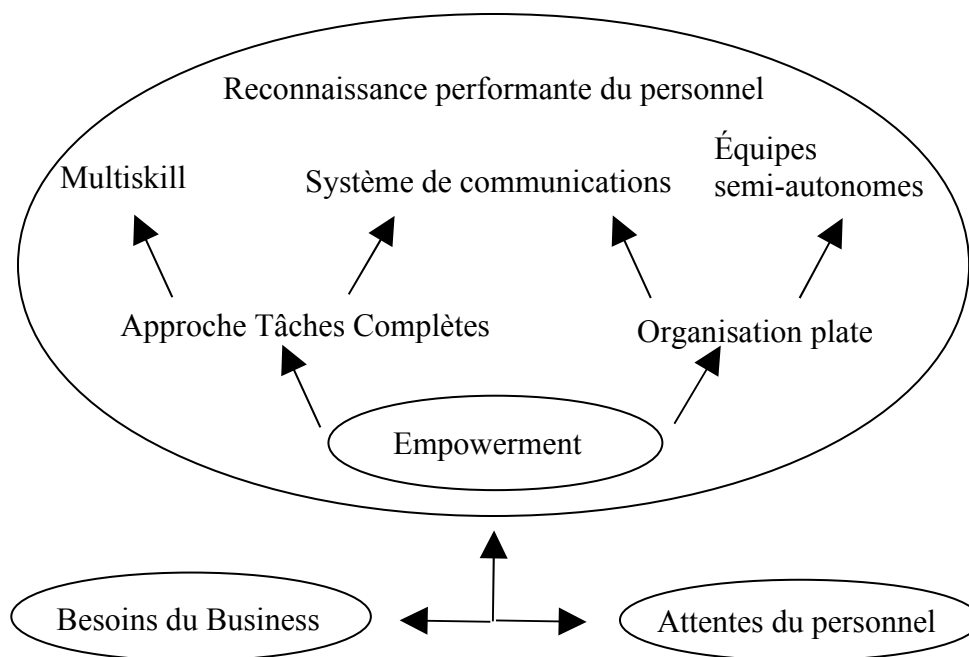
<sup>27</sup> Afin de préserver l'anonymat de nos interlocuteurs, nous ne mentionnons ni le nom exact de l'entreprise ni le nom complet des personnes interrogées.

<sup>28</sup> Il est toutefois nécessaire de souligner que, comme dans la plupart des cas, les compétences acquises ne seront pas formellement reconnues. Comme nous le verrons plus tard, une certaine reconnaissance de celles-ci s'est parfois réalisée de fait mais leur reconnaissance n'est pas affirmée comme étant un des objectifs majeurs de cet outil de gestion.

entreprise. Ainsi, les *team leaders* ont été recrutés deux ans avant le démarrage effectif de l'usine. Ils ont pu participer à la conception des outils de recrutement des futurs membres de leur équipe.

Ils ont aussi animé et/ou assisté à la longue période de formation (6 mois) qui était prévue avant le démarrage pour mettre au même niveau tous les nouveaux embauchés. Ceux-ci avaient des parcours professionnels diversifiés puisque les recruteurs avaient cherché un relatif équilibre entre d'une part des "baroudeurs" ayant travaillé plusieurs années dans l'industrie pétrochimique et capables de démarrer avec succès une usine pétrochimique et des "jeunes diplômés" recrutés pour leur dynamisme et leur goût pour l'apprentissage (niveau bac +2). Cette formation était dispensée sur le site de l'usine dans un "bungalow" (AV, *team leader* maintenance<sup>29</sup>). Nous verrons plus tard qu'il s'est forgé là le mythe du *Bungalow de formation* présenté dans les discours actuels des salariés comme le lieu de la construction d'une vision partagée du travail et de la stratégie de l'entreprise. Ce *Bungalow* est devenu le "paradis perdu" du collectif des salariés de cette entreprise.

Parmi les éléments développés au cours de cette formation, un accent particulier était mis sur les concepts organisationnels qui constituaient la base de "*l'usine du futur*" qu'ils avaient à réussir (cf. schéma ci-dessous).



*Schéma n°1 : Présentation conceptuelle de "l'Usine des plastiques"*

Ce schéma est à la fois classique puisqu'on y trouve les concepts qui font la définition traditionnelle de l'organisation qualifiante (Thierry, Sauret, 1993) et révolutionnaire car il propose une mise en œuvre pratique de ceux-ci. Sur le plan de la Gestion des Ressources Humaines, ce schéma organisationnel qui alloue une part importante à l'autonomie va essentiellement se traduire par des outils d'évaluation des performances et des compétences. A nouveau, les *team leaders* sont directement impliqués dans la construction de ces outils.

<sup>29</sup> Nous mentionnons ainsi (et dans la suite du texte) des extraits d'entretiens en précisant à la fin des citations les initiales et les fonctions de la personne citée.

Toujours encouragés par DL, que certains décrivent aujourd'hui comme le "*gourou*"<sup>30</sup> de cette organisation, mais relativement à distance du responsable RH, ils vont construire trois outils complémentaires<sup>31</sup> (LB, *team leader* maintenance).

Tout d'abord, les performances sont évaluées à travers un outil à répartition forcée (Estellat, Oiry, Trépo, 2001). Dans ce classement des performances, le rang obtenu par chaque salarié détermine son augmentation salariale individuelle. La volonté de la direction était alors que les 10 % ayant les performances les plus basses soient privés d'augmentation salariale individuelle. Afin que cet outil ne soit pas utilisé pour régler des comptes personnels, un outil complémentaire d'évaluation à 360 ° a été conçu. Chaque salarié pouvait évaluer les performances de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Ce jugement collectif pondérait le jugement individuel du *team leader*. Enfin, pour ne pas risquer que les salariés tentent d'obtenir des performances au détriment de leurs collègues ou de la performance à long terme de l'entreprise, ces deux outils étaient complétés par un outil d'évaluation des compétences. Celui-ci était utilisé lors de l'entretien d'évaluation des performances et visait à mesurer et à récompenser l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés. Le lien avec la carrière (donc la rémunération) était ici direct (cf. Encadré 2).

*Encadré 2 : Description de l'outil de gestion par les compétences*

### COMPOSANTS

#### **Deux types d'axes pour organiser les compétences**

- Des axes de spécialisation "technique" : un axe spécifique est établi pour chaque métier (instrumentation, électricité, mécanique, etc.). Cependant, chaque technicien de maintenance peut cumuler plusieurs métiers : c'est le "*multiskill*" (instrumentation et électricité et mécanique).
- Un axe "maîtrise du job" commun à l'ensemble des métiers de l'entreprise. Ils répertorie les compétences transversales attachées à la maîtrise des outils informatiques, des règles de sécurité et de qualité, etc.

#### **Des référentiels pour repérer les compétences**

Chacun des axes comprend trois échelons de complexité. Des référentiels, construits à partir des compétences exercées, permettent de définir ces niveaux.  
Les compétences sont formulées sous la forme d'items.  
Exemple : "effectue tout type de réglage sur sa zone".

#### **Des grilles de coefficients pour rémunérer les compétences**

Chaque échelon acquis dans un axe (technique(s) ou maîtrise du job) attribue au salarié le "*salary group*" immédiatement supérieur (coefficient interne à l'entreprise) et donc le coefficient de la convention collective immédiatement supérieur. La reconnaissance des compétences exercées est immédiate.

### FONCTIONNEMENT

- Avant la campagne d'appréciation, les *team leaders* se réunissent pour se répartir entre eux l'enveloppe budgétaire que la DRH leur a alloué pour l'année à venir.
- Ensuite, chaque superviseur direct valide, au cours d'un entretien, les compétences exercées par chacun de ses subordonnés. on dit alors qu'il "*met des croix*". Le système est binaire : la compétence est ou n'est pas possédée.
- Il en déduit le coefficient de ce salarié.

<sup>30</sup> Nous aurons à analyser plus tard la signification de ce qualificatif.

<sup>31</sup> A cette date, les organisations syndicales ne sont pas présentes dans cette entreprise. Ces outils ne sont donc pas négociés.

- En fonction des besoins de l'entreprise et des attentes de chaque salarié, le superviseur propose une progression de carrière à ce salarié et définit les besoins en formation qui y sont associés.
- Une fois ce bilan réalisé, le *team leader* et le technicien procèdent à l'évaluation des performances. Celle-ci permet de déterminer l'augmentation salariale de chaque individu.
- Avant de renvoyer les résultats des appréciations au service RH, les team leaders réalisent une réunion de consolidation des résultats de l'appréciation individuelle des compétences. Ces résultats peuvent être modifiés à la marge et sont validés par le n + 2 (premier niveau de cadre).

Centrée sur la construction des mythes qui, ultérieurement, contribueront fortement à structurer le discours et le ressenti des acteurs, nous avons choisi de clore cette période dite de la préhistoire à la veille de la première utilisation de l'outil de gestion par les compétences. Afin de mener une analyse rigoureuse, il est nécessaire de faire le point sur l'évolution des quatre dimensions-clés de notre variable organisationnelle.

- Sur le plan du substrat formel, cette première période est celle de son élaboration par un collectif de *team leaders* encadrés par DL.
- La place du discours sur la cohérence conceptuelle a été soulignée. Cette philosophie gestionnaire a produit une forte cohérence instrumentale. L'évaluation des performances, le 360 ° et la gestion des compétences sont trois outils complémentaires qui ont permis de négocier avec succès le délicat passage de la théorie à la pratique.
- La troisième dimension clé de cette variable, le collectif des concepteurs, comprend à cette époque le "groupe pilote", la direction collégiale de l'entreprise (PDG, DRH, Responsable des opérations, DL) où DL semble jouer un rôle particulièrement éminent, mais aussi les *team leaders* qui ont directement participé à la conception des outils de GRH. Mais le rôle de ce collectif n'a pas été encore spécifiquement détaillé. En effet, à ce moment du processus, ce rôle n'existe qu'en creux. Comme nous le verrons plus tard, c'est sa disparition qui mettra en évidence son importance pour le fonctionnement de cet outil de gestion.
- Enfin, la dernière dimension clé, celle du collectif des utilisateurs, est à cette étape du processus, dans une phase fusionnelle. Dans le *Bungalow* de formation, un groupe s'est créé. Par rapport aux dynamiques traditionnelles des groupes (Moscovici, 1998), ce groupe est très spécifique. Alors que les groupes se caractérisent toujours par des tensions, des rapports de domination et de concurrence, celui-ci est unifié. Il ne semble traversé par aucune tension. Tout le monde s'est construit la même représentation du travail, des objectifs de l'entreprise, etc.

Dans cette période de la préhistoire, deux mythes fondamentaux pour le déroulement du processus à venir se sont donc cristallisés. D'une part, la notion d' "*usine du futur*" a pris corps. Elle désigne une entreprise cohérente sur le plan conceptuel et instrumental, où les compétences des salariés et le "*multiskill*" sont la source première de la performance globale de l'entreprise. D'autre part, le *Bungalow* est devenu l'image du groupe fusionnel initial.

## **1.2. L'affaiblissement de la cohérence du modèle : un fait majeur passe inaperçu (1993-1995)**

Les premières années d'utilisation de l'outil de gestion par les compétences sont satisfaisantes. Les salariés comme les *team leaders* disent aujourd'hui avoir trouvé cet outil pertinent et performant. Le *multiskill* constitue bien le moteur de la performance globale de cette entreprise. A travers l'outil de rémunération par les compétences, ce concept parvient à

articuler les attentes des salariés (la rémunération des compétences acquises) et celles de la direction (accroître la polyvalence des salariés). L'analyse détaillée du discours des acteurs sur cette période montre que cette opérationnalisation efficace du concept de *multiskill* a été facilitée par le fait que la GRH était très largement surdéterminée par les heures supplémentaires distribuées pour assurer le démarrage de l'usine.

Cependant, derrière ce qui semble être une réussite, des transformations profondes, mais non perçues par les acteurs, s'opèrent. La cohérence instrumentale s'affaiblit (1.2.1.) et le collectif des concepteurs est dissous (1.2.2.).

### *1.2.1. Echecs et essoufflements dans la mise en œuvre des outils de gestion*

Pour comprendre l'évolution de cet outil de rémunération par les compétences, il est nécessaire d'analyser les outils qui auraient dû être construits et qui ne l'ont pas été ainsi que ceux qui l'ont été mais qui ont rapidement disparu. Ces manques ne sont ni anecdotiques ni aléatoires. Ils révèlent, parfois mieux que les outils qui survivent<sup>32</sup>, les tensions qui traversent l'organisation étudiée.

Parmi les outils défunts dans cette organisation, il existe un outil de rémunération des compétences des *team leaders*. Afin de conserver une certaine égalité, DL avait prévu d'appliquer aux *team leaders* la rémunération par les compétences. Cet outil n'a jamais vu le jour<sup>33</sup>. Cet échec est d'autant plus problématique qu'il fait système avec d'autres échecs ou demi-succès. Ainsi, le système de rémunération des compétences pour les agents de fabrication ne s'est pas construit selon les mêmes principes que celui des techniciens de maintenance. Il s'est en réalité résumé à des formes d'habilitation sur des postes de travail<sup>34</sup>. De la même façon l'appréciation à 360 ° s'est rapidement essoufflée. Dès l'origine des ruptures se sont donc produites dans la cohérence conceptuelle et instrumentale de cette organisation dont nous avons vu qu'elle était au cœur du modèle économique et social de cette entreprise.

### *1.2.2. La dissolution du collectif des concepteurs initiaux*

En mettant l'accent sur ces demi-succès et ces échecs, nous tirons un bilan plutôt négatif de la mise en place de nouveaux modes de gestion. Même dans un cadre favorable (usine complètement nouvelle, longue réflexion préalable et financements relativement généreux), une innovation sociale rencontre des obstacles qui ne lui permettent pas d'atteindre ses objectifs initiaux. L'analyse précise de ce cas montre de plus que ces obstacles n'ont rien d'exceptionnel. Pratiquement dans chaque démarche d'innovation sociale, les concepteurs connaissent des demi-succès et des échecs.

Dans ce cas, l'hypothèse généralement mobilisée en gestion est qu'un outil n'atteint pas ses objectifs initiaux car la cohérence organisationnelle dans laquelle il devait s'inscrire a été rompue. Notre analyse conduit à formuler l'hypothèse inverse : étant donné que la cohérence initiale va être rompue, quelles sont les mesures à prendre pour qu'un outil de gestion reste efficace ?

---

<sup>32</sup> Etudier les outils en état de fonctionnement revient en fait à introduire un biais important dans l'échantillon analysé : celui-ci ne comprend que les outils les plus robustes. L'analyse minimise donc systématiquement l'importance des tensions qui traversent l'organisation qui sont la cause la plus fréquente de la mort des outils de gestion (Latour, 1992).

<sup>33</sup> L'étude des raisons pour lesquelles cet outil n'a pu être créé mériterait en elle-même un long développement. Celui-ci ne figure pas dans notre analyse, car il est trop en décalage par rapport à notre raisonnement principal.

<sup>34</sup> Afin de bien distinguer les deux types d'outil, nous n'évoquerons dans le reste de ce texte que la rémunération par les compétences en maintenance.

La réponse à cette question implique d'analyser en détail la troisième dimension clé de notre variable organisationnelle, celle du collectif de concepteurs. Celui-ci comprend DL, le "comité de pilotage", c'est-à-dire l'ensemble de la direction (PDG, DRH, responsable de la fabrication et responsable de la maintenance) mais aussi les *team leaders* qui participent directement à la conception des outils de gestion.

Un outil de gestion ne peut de lui-même se transformer pour tenir compte des transformations apparues dans son contexte d'utilisation. Il revient donc à ses concepteurs d'identifier les changements dans son contexte et d'apporter les modifications nécessaires à son bon fonctionnement. Sa dynamique à long terme ne dépend donc pas de sa configuration initiale mais de la fiabilité des diagnostics sur les changements de l'environnement et de la pertinence des réponses qui y sont apportées. L'efficacité des outils de gestion dépend donc en grande partie de la finesse de leur pilotage (Brochier, 1993). Or, dans cette entreprise, les membres du "comité de pilotage" ont été très rapidement mutés vers d'autres fonctions dans d'autres entreprises du groupe. Les concepteurs capables d'identifier cette rupture de la cohérence conceptuelle et instrumentale ont donc très rapidement cessé d'être présents dans "l'usine des plastiques". Ce facteur majeur de déstabilisation de l'organisation n'ayant pas été identifié, les modifications qui devaient être apportées aux outils de gestion n'ont pas été effectuées.

Sur cette question du pilotage des outils de gestion, cette entreprise disposait pourtant de facteurs favorables. En effet, contrairement à ce qui se fait habituellement, les *team leaders* avaient été impliqués dans la conception des outils de gestion. Ils bénéficiaient donc d'une connaissance intime de ces outils. Ils ne sont pourtant pas parvenus à repérer les indices de l'affaiblissement de la cohérence conceptuelle et instrumentale. Cet échec montre que, bien qu'ayant participé à la construction des outils, bien que s'étant approprié les concepts structurants de l'organisation, les *team leaders* n'en ont pas acquis une maîtrise suffisante pour réagir aux changements intervenus dans le contexte. Ils sont capables de donner "*un petit coup de lifting*" aux outils de gestion mais ils éprouvent des difficultés à proposer des concepts radicalement nouveaux qui permettraient de reconstruire la cohérence organisationnelle très rapidement disparue (AV, *team leader* maintenance). C'est ici que l'image du "*gourou*" prend tout son sens (LB, *team leader* maintenance). DL était considéré comme un "*gourou*" parce qu'il était seul à maîtriser les concepts qui servaient de base aux outils de gestion. Même en ayant directement travaillé à la conception des outils, les *team leaders* se sont laissés guider par le savoir de DL. Après son départ, ils n'ont plus été capables d'analyser les dysfonctionnements des outils. La dissolution du collectif des concepteurs a directement contribué à la perte d'un savoir-faire dans l'analyse de l'organisation<sup>35</sup>.

Au croisement de ces deux phénomènes – rupture de la cohérence instrumentale et dissolution du collectif des concepteurs initiaux – que l'on peut considérer comme prévisibles *a priori* tant ils avaient une probabilité forte de se produire, une des solutions envisageables est celle de la transmission des connaissances des concepteurs initiaux vers les concepteurs secondaires qui auront pour charge d'adapter les outils aux diverses évolutions de l'organisation. A défaut de cette transmission, ceux-ci perdent très rapidement leur pertinence et leurs fonctionnalités.

Au terme de cette période d'opérationnalisation du modèle de la compétence, il est nécessaire de faire un point sur les évolutions des quatre dimensions clés de la variable organisationnelle étudiée.

---

<sup>35</sup> Cette dissolution est la conséquence de la politique de gestion des carrières des cadres dans cette entreprise. Ceux-ci connaissent une mutation à l'international environ tous les deux ou trois ans. Bien qu'ayant dans ce cas précis des conséquences néfastes, cette politique, traditionnelle dans les grands groupes internationaux, paraît difficile à remettre en cause (Dany, Livian, 1993).

- Tout d'abord, le substrat formel de cet outil a peu évolué.
- Il s'est donc trouvé de plus en plus en décalage par rapport à une cohérence globale de "*l'usine du futur*" qui ne s'est jamais concrétisée.
- Cette absence de réaction s'explique par la dissolution très rapide du collectif des concepteurs initiaux et par le manque de transmission des connaissances de ces concepteurs initiaux vers les concepteurs secondaires.
- En revanche, le collectif des utilisateurs a connu peu de transformations pendant cette période. Le groupe des techniciens reste principalement fusionnel.

## 2. LES LIMITES DE LA DYNAMIQUE DU "PAY FOR SKILL" : PEUT-ON SORTIR DES "GRILLES" ?

A partir de 1996, soit environ trois ans après le démarrage de l'usine, l'outil de rémunération des compétences entre progressivement dans une nouvelle dynamique de son usage. En effet, à partir de cette période, son substrat formel est maintenu mais son utilisation se réalise dans un contexte gestionnaire et humain profondément transformé : le collectif de salariés est désormais porteur d'une histoire de plusieurs années, qui amène ses membres à se positionner de plus en plus dans l'organisation en fonction de la spécificité de leurs trajectoires individuelles (2.1). Cette situation est particulièrement féconde pour examiner à l'horizon de dix ans le devenir de la cohérence conceptuelle et instrumentale du modèle initial, dont on a vu qu'elle était fortement ébranlée dès les premières années de fonctionnement de la nouvelle usine (2.2)

### 2.1 Un système en révision (1996 – 1998)

Entre 1996 et 1998, l'outil de rémunération des compétences est confronté à différentes tensions. Les premières concernent la dynamique interne du système et conduisent à sa refonte (2.1.1.). Les secondes sont plus extérieures au système, mais elles suscitent pour les acteurs concernés de premières interrogations sur la nature de la cohérence globale du système de GRH (2.1.2.). La première grève organisée dans cette usine les révèle clairement (2.1.3.)

#### 2.1.1 – La mise en place de règles de freinage des carrières

Quel que soit leur positionnement dans l'organisation, tous les contributeurs au dispositif reconnaissent le caractère ambivalent de l'usage intensif du "système des grilles" au cours des premières années de fonctionnement de l'usine. D'un côté, les techniciens de maintenance ont compris rapidement l'intérêt qu'ils avaient à "*jouer le jeu des grilles*" (HB, technicien de maintenance). L'engagement dans de nouvelles activités et la maîtrise de nouveaux métiers, dès lors qu'ils sont validés par leur hiérarchie, leur ont permis d'obtenir une évolution positive de leur salaire et/ou de leur coefficient. De l'autre côté, les *team leaders* ont rapidement disposé d'équipes compétentes qui leur ont permis de gérer avec plus de souplesse les aléas de l'activité.

Mais ce cercle initial vertueux, a généré au bout de deux ou trois années une tendance "inflationniste". D'une part, sitôt un coefficient acquis, les techniciens se mettent en quête d'un nouvel échelon à franchir car celui-ci correspond à une augmentation salariale. D'autre part, les *team leaders* se trouvent "aspirés" par la logique du message sur le "*multiskill*" qu'ils ont contribué à diffuser massivement. Ils ne peuvent *a priori* qu'approuver l'appétence au développement de nouvelles compétences que manifestent les techniciens, même s'ils ont parfois à tendance à douter de la finalité plus "financière" que "professionnelle" que ces derniers donnent à ce processus...



C'est dans ce cadre qu'au cours de l'année 1996 l'outil est révisé pour introduire de puissants mécanismes de freinage de la dynamique des premières années. Tout d'abord, l'automatisme du lien entre l'obtention d'un échelon supplémentaire et l'attribution d'un coefficient supérieur disparaît. Pour cela, une règle simple est produite : désormais, le coefficient d'une personne ne se mesure plus à partir de la somme des échelons qu'il a obtenus, quel que soit l'axe de développement choisi (maîtrise du job ou spécialisation). Il se réfère à l'échelon maximum obtenu dans une spécialité technique ou une autre. Le principe initial du "*multiskill*" se trouve ainsi tempéré par l'affirmation d'un principe de valorisation de la spécialisation professionnelle, qui seule apparaît réellement porteuse d'une dynamique d'évolution salariale. Ensuite, les items contenus dans les différentes grilles sont rendus un peu plus stricts et un peu plus rigides. Cette démarche contribue donc à élever le niveau des exigences professionnelles considérées comme indispensables pour se voir attribuer les échelons.

Dans un premier temps, ces évolutions formelles des règles régissant l'outil sont acceptées par les personnes concernées, car elles n'en remettent pas en cause les fondements. Sous la supervision de leur *team leaders*, certains techniciens participent même au processus de révision du contenu des grilles, dans une perspective d'actualisation des compétences qu'elles contiennent. Leur adhésion est en outre favorisée par le fait que ces révisions allant dans le sens du ralentissement de leur vitesse d'évolution se couplent avec une perspective d'allongement de leurs trajectoires. En effet, dans certains domaines de spécialisation, la création d'un échelon supplémentaire (souvent un quatrième échelon) permet d'offrir des perspectives à un certain nombre de techniciens ayant déjà choisi les années antérieures de se spécialiser.

Cette acceptation apparente ne doit pas cependant occulter le fait que des interrogations commencent à apparaître au sein de la population concernée autour du thème de la multivalence (le "*multiskill*") comme fondement central de l'évolution professionnelle individuelle. D'une part, les règles adoptées introduisent un certain brouillage par rapport à l'idée que toute acquisition de compétences nouvelles reconnue se traduit systématiquement par un gain statutaire et salarial. De manière plus triviale, la compétence "ne paie plus" de manière automatique. D'autre part, un certain nombre de techniciens ayant engagé une trajectoire professionnelle marquée par une forte progression de leur niveau de coefficient, se positionnent désormais au milieu, voire vers "le haut" des grilles. Ils commencent à s'interroger sur les modalités de prolongement de la dynamique antérieure, notamment à partir des nouvelles règles d'évolution qui leur sont proposés.

### *2.1.2 – De nouveaux métiers... dans une organisation plus cloisonnée.*

Au cours de cette même période, un élément extérieur génère des interférences avec la dynamique antérieure. La direction américaine du groupe a en effet engagé une rationalisation des processus de production. Sur le site, ce "reengineering" se traduit par une réorganisation du processus de maintenance. Jusqu'alors, un technicien de maintenance prenait en charge l'ensemble des activités liées au diagnostic et à la résolution d'une panne. Désormais, son activité est soumise à la décision d'un "sélectionneur" qui détermine le degré d'urgence de la réparation à effectuer, et d'un "planificateur" qui prescrit les moyens et les délais de réalisation des tâches de maintenance. Ces deux fonctions sont intégrées à l'outil de rémunération par les compétences et constituent autant de voies nouvelles d'évolution pour les techniciens. Mais dans le même temps, leur mise en place provoque des formes nouvelles de ségrégation de l'activité de travail, qui apparaissent contradictoires avec la posture de développement de l'autonomie et de la responsabilité des opérateurs prônée dans la philosophie gestionnaire de "*l'usine du futur*".

### 2.1.3. – La grève comme indice de l'émergence d'une nouvelle identité collective

Chacun de ces éléments pris séparément n'apparaît pas *a priori* comme suffisant pour faire prendre conscience aux techniciens que la philosophie gestionnaire qui sous-tendait les évolutions des hommes dans l'organisation est désormais largement remise en cause. L'organisation d'une grève au début de l'année 1998 va jouer le rôle de catalyseur de cette perception, jusque là diffuse, des incohérences du modèle de *"l'usine du futur"*. Comme c'est souvent le cas<sup>36</sup>, la revendication principale est de nature salariale, mais elle est porteuse implicitement d'un message collectif fort<sup>37</sup> sur au moins deux points :

Tout d'abord, les salariés de l'unité (et notamment des techniciens de maintenance) affirment l'existence d'une identité collective bâtie autour d'un autre référent que la seule appartenance à *"l'usine du futur"*. Leur participation à ce conflit contribue en quelque sorte à les faire quitter définitivement la dynamique de départ fondée sur une adhésion "fusionnelle" à un projet novateur, pour entrer dans un cadre plus "classique" de gestion des relations sociales. A ce titre, il n'est pas anodin d'observer que ce conflit constitue également pour le syndicat qui l'a organisé et géré<sup>38</sup> un moment clé dans sa courte vie, qui s'apparente à ce qu'un représentant syndical nomme *"une crise d'adolescence du syndicat"*. Pour cet acteur, *"il fallait faire grève pour montrer qu'on existait, qu'on était un vrai syndicat"* (JC, Technicien de maintenance).

Le deuxième message est à la fois plus implicite et en même temps plus directement révélateur de la perception par les individus concernés d'un changement dans la nature des règles régissant leur évolution professionnelle. Un technicien explicite ainsi en ces termes le contexte dans lequel s'est déroulé le conflit :

*"Je pense que tout le monde voulait continuer à avoir des augmentations de salaire (...). C'était au moment où on n'avait plus beaucoup d'intéressement, où les augmentations de salaire n'étaient plus importantes. On s'est aperçu qu'il n'y avait plus vraiment une grande évolution possible dans l'entreprise. (...) Et tout le monde s'est senti un peu berné par ce qu'on nous avait vendu. Ça va plus loin que l'évolution des grilles. C'est vraiment un ressentiment général et puis peut-être une fatigue un peu morale de tout ce qu'on nous avait demandé depuis le début"*. (HB, technicien de maintenance).

Du point de vue analytique, ce conflit marque clairement la fin d'une période marquée par plusieurs évolutions dans les quatre dimensions clés de l'outil de rémunération des compétences :

- le substrat formel est révisé ce qui contribue à amoindrir fortement, aux yeux de ses utilisateurs, son rôle en matière d'évolution promotionnelle au sein de l'organisation.
- Cette révision participe explicitement d'un processus, déjà engagé mais de manière peu visible dans la période précédente, de détachement de l'entreprise et de ses acteurs de la philosophie gestionnaire d'origine fondée sur la mise en cohérence de différents instruments autour du concept *"d'usine du futur"*. Cette période est ainsi celle de la mise

<sup>36</sup> Par exemple à l'usine Aluminium Dunkerque qui a servi de référence pour la construction de cette unité, et qui a connu un premier conflit trois ans auparavant. Cf. *"Les déboires de l'usine modèle d'Aluminium Dunkerque"* (Le Monde – 4 novembre 1994) ; *"Dunkerque, un couac dans l'usine idéale"* (Libération – 31 octobre 1994)

<sup>37</sup> Les propos tenus par un technicien sont clairs quant à la conscience de la portée du message formulé par lui et ses collègues à travers un tel conflit : *"Quand il y a une grève, on est obligés de le dire aux américains (...). Il y a le rapport mondial de la corporation. (...) Même une journée de grève, ça fait le tour du monde"* (YL, technicien de maintenance). Il faut savoir que ce type de grève courte constitue une forme traditionnelle de conflit dans la pétrochimie. Elle est immédiatement visible dans la mesure où elle génère un manque à gagner de plusieurs millions de dollars pour l'entreprise.

<sup>38</sup> Il s'agit en l'occurrence d'une section syndicale CFDT qui s'est créée en 1994 dans l'usine.

à nu des incohérences liées à la quasi-disparition du modèle de référence. Largement contradictoire dans ses effets avec les objectifs assignés jusque là aux acteurs de l'entreprise, la réorganisation des tâches de maintenance s'inscrit pleinement dans ce processus.

- Cette déconnexion avec le cadre de référence initial s'opère d'autant plus facilement que le collectif de concepteurs, dont on a vu qu'il s'était progressivement étiolé au cours de la période précédente, n'existe plus à partir du milieu des années quatre-vingt dix. Seul un *team leader* présent à l'origine est en mesure de superviser les procédures de révision du système d'évaluation des compétences. Mais il mène cette opération en étant entouré d'acteurs nouveaux, aussi bien du côté de la direction ou de la DRH, que du personnel, désormais doté d'une représentation syndicale. Dans tous les cas, il n'assure pas la fonction, désormais vacante, de pilote du projet "*d'usine du futur*".

- Ces différentes évolutions et les incertitudes qu'elles suscitent quant au devenir de l'entreprise ont un effet particulièrement fort sur le collectif des utilisateurs. Le groupe des techniciens change véritablement de nature au cours de ces années. D'une part, chacun de ses membres développe progressivement une stratégie individuelle propre en matière de gestion de sa carrière. Mais d'autre part, à travers le conflit de 1998, il se constitue une identité collective spécifique et clairement différenciée dans ses objectifs de ce qui constituait le groupe d'origine.

## **2.2 - La difficile cohabitation entre plusieurs systèmes d'évaluation (1999-2000)**

Les années 1999 et 2000 représentent pour les membres qui composent le collectif des techniciens une phase de reconstruction de leurs repères quant aux formes et aux enjeux de leurs carrières. En effet, au cours de cette période, la perte d'attractivité de l'instrument mobilisé jusqu'alors (la reconnaissance des compétences exercées) (2.2.1.) se conjugue avec l'activation d'une autre modalité d'évaluation : la gestion "au potentiel" (2.2.2.). La cohabitation de deux instruments produit un sérieux brouillage de ce qui constitue la norme d'évolution professionnelle au sein de l'unité et amène les techniciens à considérer que celle-ci s'est de fait transformée (2.2.3.).

### *2.2.1 – La perte de crédibilité de la rémunération par les compétences*

L'outil de rémunération des compétences des techniciens reste officiellement en vigueur au sein de l'entreprise mais il perd sa crédibilité. Celle-ci se manifeste à travers les diverses critiques portées à l'encontre des "*grilles*" de compétences. La critique principale porte sur l'acte d'évaluation lui-même, et par conséquent sur son auteur qu'est le *team leader*. Tous les techniciens (ainsi que les *team leaders* !) remettent en cause une prétendue objectivité de la démarche, en soulignant les nombreux problèmes d'interprétation qu'elle engendre. Le jugement porté par le *team leader* sur l'exercice d'une compétence par un technicien, qui constitue le point de départ de toute la dynamique du système, est désormais perçu comme une action complexe à gérer.

La subjectivité du jugement est admise par les *team leaders* comme constitutive de leur activité, mais les techniciens intègrent cette opération dans le cadre plus large du système de gestion de leur progression professionnelle. A leurs yeux, ces différences de jugement alimentent le constat d'une transformation de la procédure d'appréciation des compétences en un parcours de plus en plus sélectif vers les niveaux supérieurs de la grille des coefficients. Ils prennent donc de plus en plus de distance vis à vis d'un outil qui a pourtant contribué à structurer leur trajectoire professionnelle durant les années antérieures.

Cette attitude repose sur deux composantes distinctes. D'une part, cet outil apparaît très largement inopérant pour la suite de la carrière professionnelle des techniciens. Ceux-ci mesurent l'écart existant entre la progression virtuelle qu'autorise le système et la réalité du système qui rend de plus en plus difficile l'obtention d'un échelon supplémentaire et encore plus l'accès à un coefficient supérieur. Certains vont même jusqu'à mettre en doute "l'honnêteté" du système (CL, technicien de maintenance). Tout en étant assez radicale, cette mise en cause de la probité de la démarche renvoie à un deuxième facteur explicatif de l'attitude des techniciens. Ceux-ci doutent d'autant plus de la portée de cet outil qu'ils constatent la montée en puissance d'une autre dynamique d'évolution professionnelle et salariale, qui repose sur des fondements radicalement différents.

### 2.2.2 – l'émergence du couple "business need / potentiel"

La fin des années quatre vingt dix marque en effet l'installation d'abord discrète, puis de plus en plus prononcée, d'une gestion "au potentiel" qui repose sur une nouvelle cohérence conceptuelle et instrumentale. Celle-ci repose sur deux éléments-clés. Le premier est le "business need"<sup>39</sup>. Ce concept constitue un puissant mécanisme de détermination des trajectoires professionnelles des individus<sup>40</sup>. Il permet en effet d'affecter les techniciens dans une activité ou une autre, en confinant leurs projets professionnels, notamment ceux qui s'adossent au système d'origine d'évaluation des compétences, dans un cadre strictement fixé par l'entreprise. En prônant ouvertement cette dynamique du "business need", les responsables de l'entreprise adressent un message que comprennent parfaitement les techniciens : à leur horizon professionnel finalisé vers l'obtention d'un "multiskill", succède désormais une progression prédéfinie par et dans l'organisation.

Cette reprise de contrôle par la direction du système de gestion des évolutions professionnelles au sein de l'organisation laisse cependant entière la question du moteur de ces évolutions. En effet, depuis le démarrage de l'entreprise, c'est le principe de reconnaissance statutaire et/ou salariale des compétences acquises par un individu qui a servi à alimenter les flux de promotions. Or, en choisissant de freiner et de contrôler ces flux, la direction ébranle fortement ce principe. C'est ici qu'intervient le deuxième élément de cette nouvelle cohérence organisationnelle : le "potentiel ultime" de l'individu<sup>41</sup>. Bien qu'elle ne soit utilisée explicitement comme outil de gestion des carrières que depuis 1999, la gestion des potentiels semble assimilée par la plupart des acteurs. Chacun sait que désormais la progression professionnelle dépend du rythme imposé par le "potentiel ultime" et le "business need". Pour autant, la question de son articulation avec le système antérieur reste posée dans la mesure où le "système des grilles" perdure.

### 2.2.3 – les compétences : quel moteur pour les carrières ?

La situation dans laquelle se trouvent les acteurs de la maintenance au cours de l'année 2000, soit près de 10 ans après le démarrage de l'usine, est particulièrement éclairante de la place

<sup>39</sup> Selon un document interne intitulé "Evaluation des compétences des Techniciens" et daté du 30 Janvier 1997, il correspond à l'ensemble "des compétences dont (l'entreprise) a besoin à court et à moyen terme pour opérer et développer son business".

<sup>40</sup> Cette expression était déjà présente dans le schéma initial (cf. Schéma n°1), mais elle ne constituait pas alors le point nodal de la cohérence du système.

<sup>41</sup> Les *team leaders* définissent pour chaque individu un potentiel dit « ultime », c'est-à-dire le niveau de coefficient que celui-ci est considéré comme capable d'atteindre à la fin de sa carrière au sein de l'entreprise. Ensuite, ils tracent une courbe de progression de carrière qui relie le coefficient actuellement détenu par l'individu et son coefficient ultime. Ils peuvent ainsi déterminer une périodicité régulière dans l'attribution des coefficients tout au long de la carrière de cet individu.

que peut occuper dans la durée un outil de rémunération par les compétences au sein d'une organisation. L'application du "modèle de la compétence" fondée sur la symbiose entre "multiskill" et reconnaissance des compétences a d'abord produit des effets tangibles sur les individus et l'organisation. Des réorientations par rapport à la dynamique initiale ont ensuite été apportées, pour déboucher finalement sur une cohabitation avec un nouveau diptyque "business need/potentiel".

Il est donc particulièrement intéressant d'analyser plus précisément comment les différents acteurs, en fonction de leurs positions et de leurs trajectoires, parviennent à établir ou à imaginer des formes de cohérence gestionnaire entre ces différentes phases. Au risque de caricaturer leurs positions, on voit globalement s'esquisser deux visions de la dynamique des systèmes de rémunération des compétences. Une première vision, notamment portée par la responsable des ressources humaines de l'entreprise, nouvellement arrivée, établit explicitement des liens entre le système d'évaluation des compétences et la gestion "au potentiel".

*"Le business-need, c'est qu'on a besoin par exemple de plus de personnes en électricité. On va choisir des personnes pour qu'elles se forment là dessus. Les personnes qu'on va choisir sont celles qui ont le plus de capacités à apprendre. Donc, indirectement, ce sont les gens qui ont le plus de potentiel. Donc, **c'est pas antinomique, c'est lié** (...) Ce n'est pas uniquement la règle de gestion du potentiel. **Même quand tu es dans un système de compétences, le potentiel, tu le gères.** Puisque les gens que tu vas mettre en formation, tu les identifies en fonction de leur potentiel. Bon, c'est un mot. On me dit toujours : « qu'est-ce que c'est ce mot magique , le potentiel ? ». Je dis : « attendez, c'est ce que vous faites tous les jours. Tiens, celui-ci, je vais lui donner à faire ça parce qu'il est bon »." (SP, DRH, souligné par nous).*

En réunifiant *ex post* deux systèmes de gestion des carrières conçus dans des cadres et selon des logiques différentes, cet acteur suggère finalement une piste intéressante : celle de reconstituer une philosophie gestionnaire globale permettant d'offrir aux différents acteurs une vision unifiée des règles de gestion du marché interne de l'entreprise. Pour autant, la portée d'une telle démarche semble très limitée, dans la mesure où elle apparaît d'abord comme une rationalisation *a posteriori* d'une dynamique virtuelle d'articulation entre deux outils que les acteurs concernés distinguent nettement.

Précisément, en contrepoint de cette vision émanant d'un acteur n'ayant pas participé à la dynamique historique d'évolution de l'unité, la représentation proposée par les techniciens et les *team leaders* apparaît à la fois dichotomique et pragmatique. D'un côté, ils admettent que le système de rémunération des compétences est désormais bloqué pour les salariés actuels, mais qu'il garde sa pertinence comme accélérateur des débuts de carrière. De l'autre côté, ce constat de la difficulté à maintenir la dynamique initiale du système les conduit à positionner la gestion des potentiels comme un moyen de prolonger une dynamique promotionnelle, mais sur des bases clairement différentes et surtout sur un rythme moins rapide. La dichotomie entre les deux outils est donc reconnue, même par les techniciens qui démontrent par la même leur grand pragmatisme en matière d'appropriation des outils de gestion. Pour autant, cette vision se heurte à un problème, difficile à résoudre pour ces salariés : celui du maintien formel de l'outil initial, désormais dépouillé de presque tous ses attributs promotionnels et faisant surtout figure d'outil de sélection déguisé...

A l'issue de cette dernière période, une ultime analyse de l'outil de rémunération des compétences à travers ses quatre dimensions clés fait donc apparaître les évolutions suivantes :

- Le substrat formel d'origine est toujours mobilisé comme outil de gestion mais il doit désormais composer avec un nouvel instrument très structurant : "la gestion au potentiel".
- La question du degré de cohérence conceptuelle présidant à la cohabitation de ces deux outils n'est pas totalement tranchée, même si beaucoup d'éléments laissent à penser que, pour les salariés présents depuis le départ, c'est clairement une nouvelle philosophie gestionnaire à laquelle ils devront s'adapter au cours de cette nouvelle phase de leur vie professionnelle.
- Les débats implicites sur le sens à donner à ce nouveau cadre de pensée sur l'organisation soulignent clairement l'enjeu de la constitution d'un groupe d'acteurs en mesure de porter ces évolutions. A ce stade, c'est du côté de la DRH que semble s'amorcer une volonté de proposer une vision globale. Mais cette démarche semble très isolée et relativement déconnectée de la trajectoire réelle des autres acteurs de l'entreprise.
- En effet, pour le groupe des utilisateurs, qu'ils soient *team leaders* ou techniciens, c'est avant tout la capacité d'adaptation aux évolutions proposés par l'entreprise qui prévaut. Celle-ci semble s'articuler désormais avec une certaine défiance vis à vis de l'adhésion à toute vision de long terme des évolutions de l'entreprise.

## CONCLUSION

Au terme de cette présentation de l'histoire longue d'un outil de rémunérations par les compétences, quelles leçons générales sommes nous en mesure de tirer ?

Du point de vue de l'observateur extérieur, et donc nécessairement distancié, un premier élément marquant est la difficulté que les acteurs semblent éprouver à prendre du recul sur leurs propres pratiques de gestion. Durant toutes ces années, ils se focalisent sur l'amélioration technique de l'outil, alors même que la dynamique d'évolution de l'entreprise est centrée depuis l'origine sur la quête inachevée d'une philosophie gestionnaire ambitieuse ("*l'usine du futur*"). Ce constat initial nous conduit à mettre l'accent sur l'articulation entre la conception des outils, leur maintenance et les cadres conceptuels dans lesquels ils s'insèrent. Dans cette recherche de cohérence, la question des apprentissages collectifs constitue un enjeu majeur. Cette étude de cas montre que les difficultés rencontrées dans l'utilisation de l'outil proviennent d'un affaiblissement très progressif de la cohérence conceptuelle et instrumentale de l'organisation. Il n'a jamais été diagnostiqué car il n'y a pas eu de transfert des savoirs des concepteurs initiaux vers des acteurs chargés durablement du pilotage des apprentissages collectifs au sein de la nouvelle organisation.

La conception et la maintenance d'un outil de rémunération par les compétences au sein d'une organisation ont donc largement partie liée à la nature des processus d'apprentissage collectif du changement dans lesquels elles se déploient (Brochier, 1993 ; Silvestre, 1986). Lorsqu'un tel processus est de type "*mécanique*", c'est-à-dire que les conditions de base d'un apprentissage collectif ne sont pas réunies, cet outil perd progressivement de son sens et tend à se diluer de manière plus ou moins problématique dans l'organisation. Au contraire, si les conditions de production d'un "*processus d'apprentissage organique*" sont définies, alors la pérennité d'un tel outil peut être envisagée. L'enjeu réside dans la capacité de l'organisation à créer des instances de pilotage de l'apprentissage collectif, au sein desquels des acteurs sont en capacité d'opérer à intervalles réguliers une confrontation entre l'évolution de l'outil et la philosophie gestionnaire d'ensemble.

	1990 – 1992	1993 – 1995	1996 – 1998	1999 – 2000
<b>Substrat formel</b>	Conception de l’outil de rémunération des compétences	Mise en œuvre satisfaisante de l’outil de rémunération des compétences	Révision de l’outil de rémunération par les compétences et critiques accrues sur son fonctionnement	
<b>Cohérence conceptuelle et instrumentale de la philosophie gestionnaire</b>	Forte cohérence conceptuelle et instrumentale : - Réflexion sur l’usine du futur (multiskill (multivalence), pay for skill, autonomie), - Elaboration d’un outil d’évaluation des performances et du « 360° »	Affaiblissement de la cohérence initiale : - Echec sur l’outil d’évaluation des compétences des n+1, - Demi-succès sur l’évaluation des compétences en fabrication, - Crise du 360°	Forte remise en cause de la cohérence conceptuelle et instrumentale	Apparition de la gestion au potentiel, porteuse d’une nouvelle cohérence conceptuelle
<b>Collectif des concepteurs initiaux</b>	Equipe projet soudée	Dissolution rapide de l’équipe projet suivie d’une faible régulation collective des évolutions organisationnelles et instrumentales		Volonté de la DRH de donner une nouvelle dynamique d’ensemble aux règles de gestion du marché interne
<b>Collectif des utilisateurs</b>	Collectif fusionnel		Constitution d’une nouvelle identité collective : - participation à une grève, dans le cadre de relations sociales normalisées	Collectif pragmatique face aux évolutions des outils

Tableau 4 : Matrice chronologique des dimensions clés de l'instrument de rémunération des compétences de l'usine des Plastiques (1990 - 2000)

## BIBLIOGRAPHIE

- Brochier D. (1993), *L'entreprise formatrice*, Thèse en Economie et Sociologie du travail, Aix-Marseille II, 13 Février.
- Desreumaux A. (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue française de gestion*, n°107, pp.86-108.
- Estellat N., Oiry E., Trépo G. (2001), *L'appréciation du personnel*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Flanagan J.C. (1954), "La technique de l'incident critique", *Revue de psychologie appliquée*, n°2, pp.165-185 et n°3, pp.267-295.
- Godelier E. (1996), "Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981)", *Entreprises et histoire*, n°13, pp.97-112.
- Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système (The expert and the system)*, Paris: Economica.
- Hickson D., Butler R., Gray G., Mallory G., Wilson D. (1986), *Top Decisions : Strategic Decision Making in Organizations*, San Francisco, Blackwell.
- Joyeau A., *Style de management et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une approche en terme d'efficacité et d'utilité*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, 1999.
- Livian Y.F. (1999), *Organisation. Théories et pratiques*, Paris, Dunod.
- Dany F., Livian Y.F. (1993), *La gestion des cadres*, Vuibert, Paris.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994), *Analyses des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Moscovici S. (1998), *Psychologie sociale*, PUF, Paris.
- Oiry E., *De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion*, Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II, 2001.
- Parlier M., Perrien C., Thierry D. (1997), "L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après", *Revue française de gestion*, n°116, pp.4-17.
- Silvestre J.J. (1986), "Marchés du travail et crise économique. De la mobilité à la flexibilité", *Formation Emploi*, n° 14, pp.54-61
- Thierry D., Sauret C. (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan.
- Van de Ven A.H., Poole M. (1989), "Methods for studying Innovation Processes" in Van de Ven A.H., Angle H.L., Poole M.S., *Research on the Management of Innovation : The Minnesota Studies*, New-York, Harper and Row, pp.31-54.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, London, Sage.
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Liaison, Paris.

### Encadré n°3 : Eléments de méthodologie

Cette étude de cas a été menée avec les méthodes spécifiques à ce type de démarche (Yin, 1994).

Nous avons tout d'abord réalisé une étude documentaire afin de recueillir des données objectives sur l'entreprise, son environnement, son histoire et ses politiques de GRH. Au mois de Juillet 2000, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec un objectif de saturation des données recueillies. En respectant la contrainte du double interviewer, nous avons interrogé : Le DRH, les 3 *team leaders du service de maintenance*, 6 techniciens de maintenance (2 dans chaque équipe). Nous avons recueilli le point de vue de la CFDT (seul



syndicat représentatif pour les techniciens de maintenance dans cette entreprise) en interrogeant un des techniciens de maintenance successivement en tant que salarié puis en tant que représentant syndical. Ces entretiens ont été retranscrits *in extenso* et ont fait l'objet des méthodes de traitement en usage au CEREQ. Ils ont été complétés par des entretiens et des informations recueillis sur cette entreprise dans le cadre de notre thèse (Oiry, 2001).

# **Le langage permet-il de mesurer une contribution individuelle ? Le cas des référentiels de compétences**

Référence : Oiry E. (2004) « Le langage permet-il de mesurer une contribution individuelle ? Le cas des référentiels de compétences », *15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Septembre, Montréal.

## **INTRODUCTION**

Dans les réflexions sur la gestion par les compétences, un point de passage obligé est le plus souvent oublié ou, au mieux, sous-estimé : la rédaction des référentiels de compétences. Le comportement des évaluateurs (Estellat, 2003 ; Le Corre, 2003), l'exemplarité et la force de conviction de la direction (Dejoux, 2001) ou même la cohérence entre cette gestion et les autres politiques de Gestion des Ressources Humaines dans l'organisation (Eustache, 2000) sont facilement évoqués comme étant des facteurs nécessaires à l'efficacité de la gestion par les compétences. Les référentiels de compétences sont les outils de mesure des compétences pourtant leur rédaction est reléguée au rang d'étape simplement technique (qui mettre dans les groupes de travail chargés de définir ces référentiels ? quelle maille retenir ? etc.) (Marbach, 1999). Par défaut, il semble que cette étape est globalement considérée comme ne jouant pas un rôle stratégique dans la réussite de la gestion par les compétences.

C'est ce consensus que nous entendons discuter dans cette communication<sup>42</sup>. Lorsqu'on prend au sérieux cette question de la rédaction des référentiels, on constate qu'elle nécessite de mobiliser un instrument singulier : le langage. Or cet instrument n'est pas facile à utiliser. Toute personne qui participe à des groupes de travail chargés de rédiger des référentiels de compétences perçoit immédiatement combien les mots semblent voir leur sens se dérober lors de cette opération. Pour comprendre et améliorer les modes de rédaction des référentiels, il ne nous semble plus possible de laisser cette sensation à l'état de désagrément empirique, il est nécessaire d'analyser conceptuellement ce qui se joue dans ce rapport entre le travail et le langage lorsqu'on rédige un référentiel.

Une science sociale s'est spécialisée dans l'analyse du langage : la linguistique. Nous allons dans ce papier mobiliser les concepts de base de la linguistique pour tenter de mieux comprendre les pièges spécifiques au langage qui expliquent les difficultés pratiques rencontrées dans la rédaction des référentiels. Pour cela, nous décrirons dans un premier temps, la conception du langage – le modèle du code – qui est implicitement présente dans la définition communément admise des référentiels (1.). Les théories linguistiques complémentaires à ce modèle du code – les théories inférentielles – permettent de proposer un mode d'analyse plus complet et plus réaliste des rôles du langage dans les référentiels de compétence (2.). Cet article propose aux acteurs de la gestion par les compétences une première explication sur les difficultés qu'ils rencontrent lors de la rédaction des référentiels. Des réflexions supplémentaires seront toutefois nécessaires pour proposer une méthodologie de rédaction des référentiels qui contourne ces difficultés et permette d'en améliorer la construction.

## **1. LE MODÈLE DU CODE, CONCEPTION IMPLICITE DU LANGAGE DANS LES REFLEXIONS SUR LES RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES**

---

<sup>42</sup> Cette communication s'est nourrie des réflexions collectives développées au sein du groupe thématique de l'AGRH "Instrumentation de la gestion par les compétences". Que tous en soient remerciés ici ...

La littérature considère qu'un référentiel est efficace s'il parvient à décrire les compétences d'une manière objective (il ne doit pas déformer la réalité), exhaustive (il doit recenser la totalité des compétences) et dynamique (il doit rendre compte de toutes les transformations du travail réalisé par les salariés) (Levy-Leboyer 1990 ; Le Boterf, 1999 ; Permatin, 1999 ; Oiry, Sulzer, 2002). C'est à cette triple condition qu'il est un outil de mesure valide et équitable des compétences mises en œuvre par les salariés. Cette description des compétences se fait à travers un média : les mots. Dans les réflexions normatives sur la compétence, cette "mise en mot" du travail est censée se faire sans déformation de la réalité. Le langage, réduit au rôle de "langage reflet", serait un miroir qui permet de reproduire une réalité sans la déformer (Borzeix, 2001). Sur le plan linguistique, cette hypothèse correspond à une conception théorique du langage bien précise : le "modèle du code" (Sperber et Wilson, 1989). Après avoir rappelé les caractéristiques de cette conception (11.), nous l'appliquerons au cas des référentiels de compétences (12.) afin d'en mesurer les avancées mais aussi les limites.

### 11. Le modèle du code, une conception traditionnelle du langage

Le "modèle du code" remonte aux premières réflexions sur la linguistique. La réflexion d'Aristote peut ainsi parfaitement être interprétée comme relevant de ce modèle (Sperber et Wilson, 1989). Plus récemment, les théoriciens modernes de la linguistique (en particulier, Shannon et Weaver (1949)) ont été les premiers vulgarisateurs de ce mode d'analyse du langage.

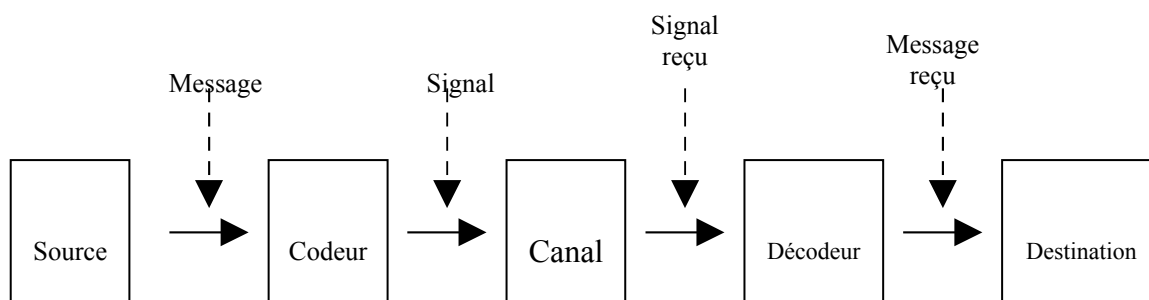


Figure 17 : Le modèle du code (Shannon, Weaver, 1949)

Ingénieurs en télécommunication, ces deux auteurs définissent la communication comme un processus visant à transmettre, d'une source à une destination, un message via un code. Le message est une représentation interne au dispositif de traitement de l'information "source" (machine ou homme). Cette représentation est codée (par exemple, par le langage) par cette source. Elle devient alors signal qui a pour effet de modifier l'environnement du destinataire. Celui-ci reçoit alors ce signal. Il le décode et peut ainsi se l'approprier. Le codage (c'est-à-dire, la transformation d'un message en signal) a donc pour principal intérêt de rendre accessible à autrui (les destinataires) une représentation qui était jusqu'alors connue d'un seul individu : la source.

### 12. Le modèle du code, conception implicite du langage dans les référentiels de compétences

Appliqué au cas des référentiels de compétence, ce modèle devient :

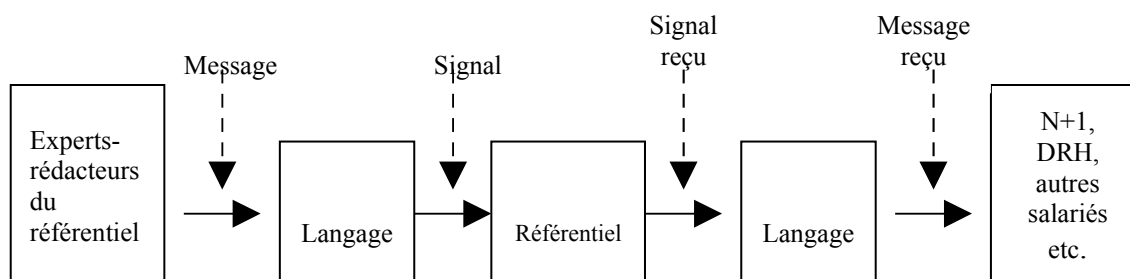


Figure 18 : Le modèle du code appliqué aux référentiels de compétences

Le modèle du code fournit une grille d'analyse intéressante des référentiels de compétences car il permet d'identifier comment implicitement les promoteurs du modèle de la compétence conceptualisent la rédaction du référentiel de compétence :

- Ils sont d'abord construits à partir d'une source d'information. Selon les cas, les sources utilisées sont les salariés du métier concerné, des n+1, des cadres, des responsables RH, etc. Finalement, tous les acteurs qu'une direction considère comme légitimes pour proposer leur propre vision d'un métier donné peuvent être des "sources" chargées de rédiger des référentiels.
- Tous ces individus "sources" ont d'une représentation des compétences qu'on leur demande de définir. Cette représentation n'est pour l'instant qu'intériorisée et isolée. L'objectif du référentiel est de la rendre accessible à l'ensemble de l'organisation. Pour cela, ces individus "sources" construisent une vision cohérente et détaillée des compétences qu'ils pensent nécessaire de mentionner dans le référentiel. La construction de cette vision cohérente ne va pas de soi. Elle ne préexiste pas toujours à ce travail de formalisation. Elle implique de nombreux choix complexes. Par exemple, ces individus "source" doivent choisir quelles sont les compétences qui leur semblent caractéristiques de l'activité qu'ils doivent décrire. Ils doivent effectuer un tri et les distinguer de celles qui seraient moins pertinentes. Ils construisent ainsi un "message" qu'ils veulent transmettre aux destinataires du référentiel. Ce message n'est, pour le moment qu'une représentation mentale d'une activité par un individu isolé.
- Cette représentation est ensuite codée. Les individus "sources" mettent des mots sur leurs représentations mentales. Celles-ci deviennent alors des signaux (des intitulés de compétences écrites sur un papier) qui peuvent être diffusés.
- Cette diffusion se fait via un canal. Dans la gestion par les compétences, ce canal est le référentiel de compétence. C'est lui qui contient le message codé des individus "sources", c'est-à-dire la manière dont ils se définissent l'activité qu'on leur a demandé de formaliser.
- Ce signal est reçu par un destinataire qui procède à l'opération inverse : le décodage. A l'aide du langage, le destinataire décode le signal transporté par le référentiel (il lit les intitulés de compétences mentionnés dans le référentiel).
- Il accède et partage ainsi, *in fine*, la représentation mentale initiale de l'individu "source".

Lorsque l'on décompose ainsi étape par étape le mode supposé de fonctionnement des référentiels, on pressent immédiatement que la réalité est vraisemblablement plus complexe

que cela et que chaque étape peut être, à elle seule, problématique. Toutefois, ce modèle du code reste extrêmement prégnant dans les représentations des promoteurs du modèle de la compétence. Lorsqu'on l'analyse, il apparaît immédiatement discutable mais, dans la réalité, la plupart de nos représentations sur le langage sont implicitement fondées sur ce modèle.

La prégnance de ce modèle s'explique par deux éléments principaux :

4. Tout d'abord, ce modèle a, en apparence, un fort pouvoir explicatif. Ce modèle semble "expliquer" comment se déroulent les processus de communication. Il donne une explication vraisemblable sur comment les symboles sont émis, transmis et interprétés dans la communication. Il semble bien rendre compte de nos expériences quotidiennes de communication. Intuitivement, nous avons en effet plutôt l'impression que nos représentations mentales sont rendues accessibles aux autres par notre capacité à mettre des mots sur ces représentations et par la capacité d'autrui à décoder ces mots pour accéder à nos représentations mentales ;
5. Ensuite, nous avons fait ci-dessus une présentation incomplète de ce modèle. En effet, contrairement à ce que nous avons pu laisser croire, il ne dit pas que la communication se passe sans aucune difficulté. Le modèle du code parvient aussi à expliquer des cas où la communication pourrait échouer mais il attribue une cause **unique** à ces éventuels échecs : des "bruits" dans le canal de diffusion. Appliquée au cas des référentiels de compétences, cette théorie affirme que la cause **unique** des difficultés rencontrées lors de l'utilisation des référentiels est leur mauvaise rédaction (mots ambigus, inadaptés, etc.). Cette explication se retrouve d'ailleurs souvent dans les propos des acteurs de la gestion par les compétences qui voient dans les ambiguïtés et les imprécisions des référentiels de compétences une des principales explications à leurs difficultés.

Cette explication est pourtant en grande partie erronée. Il existe en effet des situations de communication que le modèle du code décrit bien. Mais il doit être complété car les réflexions les plus récentes en linguistique montrent qu'il y a aussi beaucoup d'autres situations (en particulier, celles qui nous intéressent dans le contexte des référentiels de compétences) où les échecs ne proviennent pas de bruits dans le canal et qu'il ne parvient donc pas à expliquer.

## **2. LE DÉFI DES RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES : DÉCRYPTER L'INTENTION DU LOCUTEUR.**

Le dépassement du modèle du code à l'aide des théories pragmatiques du langage ne constitue pas un simple changement de cadre conceptuel. Il implique en effet d'adopter l'ensemble des postulats de base de la pragmatique et de considérer que le langage n'est pas le reflet exact d'une réalité ou d'une représentation mentale mais un média qui supporte un dialogue entre deux individus : le locuteur et le destinataire. Dans une situation d'entretien d'appréciation, le destinataire est facilement identifiable : il s'agit du salarié dont l'entretien vise à évaluer la contribution individuelle. En revanche, l'identification du locuteur est plus complexe. En effet, contrairement aux apparences, le locuteur n'est pas (ou pas seulement) le n+1 qui réalise l'entretien. En effet, le plus souvent ce n'est pas lui qui a rédigé les intitulés de compétences mentionnés dans le référentiel. Le locuteur (le groupe de travail qui a rédigé les intitulés, par exemple) n'est donc pas présent physiquement lors de l'entretien. L'entretien d'appréciation est donc une situation de dialogue où le locuteur est figé : il ne peut rien dire d'autre que ce qui est écrit dans le référentiel. L'évaluation se fait sur ces mots et strictement sur eux.

Le n+1 peut tenter d'expliciter ces intitulés mais ce faisant il ne rend pas présent le locuteur, il introduit simplement une polyphonie linguistique : c'est désormais plusieurs locuteurs (les rédacteurs du référentiels mais aussi le n+1) qui participent au dialogue. Les recherches en linguistique montrent clairement que les situation de polyphonie rendent plus difficile encore le dialogue et accroissent le risque d'échec de la communication (Bakhtine, 1977 et 1984 cités par Moeschler, Auchlin, 1997). Afin de clarifier l'exposé, nous restons dans le cas simple (bien que fictif) de la monophonie linguistique en considérant que le n+1 ne commente pas les intitulés contenus par le référentiel. Il se contente de les lire et d'évaluer si le travail du salarié correspond à ces intitulés. Après avoir rappelé les conditions que les théories pragmatiques considèrent comme nécessaires pour la réussite de la communication (21.), nous testerons si le référentiel est un outil permettant de réaliser des évaluation individuelles fiables (22.).

Ces théories inférentielles permettent de mieux comprendre ce qui se passe réellement dans les situations de communication. Elles permettent donc d'identifier les facteurs nécessaires à leur réussite (21.) En appliquant ceux-ci à l'objet particulier que sont les référentiels, nous constaterons qu'ils ne satisfont aucune des conditions minimum nécessaires à la réussite de la communication médiatisée par cet instrument (22.).

## 21. Les conditions linguistiques de décryptage de l'intention du locuteur

Les théories pragmatiques modernes proposent un nouveau modèle de compréhension des interactions verbales. Elles montrent que les échecs de la communication viennent principalement du fait qu'il n'est jamais facile pour un destinataire d'arriver à saisir l'intention d'un locuteur. Les individus "source" envoient des messages sous la forme de phrases mais pour saisir la représentation mentale qui est encodée dans cette phrase le destinataire n'a pas seulement besoin de procéder à son décodage. Il a un important travail **d'inférence** à réaliser pour comprendre ce que l'individu "source" a voulu dire lorsqu'il a prononcé telle ou telle phrase (211.). Dans la réussite de cette inférence, le contexte joue un rôle crucial (212.). C'est en s'appuyant sur sa connaissance du contexte qu'un destinataire parvient le plus souvent à décrypter l'intention du locuteur. Il existe toutefois une autre théorie pragmatique du langage qui affirme qu'il est possible de réussir une communication en évitant ce recours au contexte : les "maximes conversationnelles" de Grice (1979) (213.).

### *211. Le modèle pragmatique du décodage*

La linguistique pragmatique (contrairement à la linguistique traditionnelle) se focalise sur l'analyse des interactions langagières réelles, celles de la vie quotidienne. Elle est de ce fait particulièrement pertinente pour analyser les interactions langagières qui se développent dans les entreprises. C'est cette proximité des questionnements qui explique qu'elle a été depuis longtemps mobilisée en gestion.

Reprenant les idées fondatrices de Searle (1972), Girin mobilise le modèle pragmatique pour tenter d'analyser les formes et les contenus des interactions langagières dans les organisations (1993, 2003).

Il identifie ainsi quatre étapes nécessaires à un destinataire pour tenter de comprendre l'intention d'un locuteur qui lui adresse la parole :

- **Le décodage primaire.** Comme l'affirme le modèle du code, une phrase prononcée par un locuteur doit d'abord être décodée par le destinataire. Cette opération nécessite que les deux acteurs de l'interaction partagent la même langue. Dans la plupart de nos interactions quotidiennes, cette condition est réunie. Cette étape a donc souvent tendance à être minorée voire oubliée.

- **Le cadrage.** Là où le modèle du code tend à considérer la communication comme terminée, les théories pragmatiques montrent qu'elle ne fait que commencer. Le décodage primaire fournit des données brutes que le destinataire doit traiter pour pouvoir saisir l'intention du locuteur. Ce traitement débute par le cadrage de l'interaction langagière (Bateson, 1955 ; Goffman, 1974). Pour interpréter une phrase, il est indispensable d'identifier la situation dans laquelle elle est prononcée. Par exemple, pour commencer à lui donner un sens, un individu doit identifier si la phrase qui lui est destinée est prononcée dans le cadre d'une relation amicale, d'une relation de travail, d'une relation hiérarchique informelle, d'un entretien d'appréciation, etc. Chacun de ces cadres contribue en effet à lui donner un sens différent.
- **La contextualisation.** La phase de cadrage est suivie par la phase de contextualisation. Comme nous le développons ci-dessous, de très nombreux énoncés changent de sens lorsqu'on change le contexte dans lequel ils sont utilisés.
- **L'interprétation.** Enfin, un énoncé ayant été décodé, inscrit dans un cadre et contextualisé, il peut être interprété. Cette dernière étape est particulièrement complexe. Au terme des trois premières, le destinataire a réussi à identifier ce que le locuteur a voulu lui dire mais il lui reste encore à identifier l'intention de ce locuteur autrement dit répondre à la question : "pourquoi m'a-t-il dit ça ? quelle est son intention en me disant ça ? Qu'est-ce qu'il attend de moi en me disant ça ?" L'interprétation consiste donc à faire des hypothèses sur ce que le locuteur attend du destinataire lorsqu'il prononce telle ou telle phrase.

## 212. Contexte et déictique

De ces quatre étapes, celle que la linguistique pragmatique a le plus approfondie (et celle qui nous intéresse le plus pour analyser les référentiels de compétences) est l'étape de la contextualisation.

La linguistique pragmatique est née du constat qu'il existait dans la vie courante de très nombreuses situations de communication qui, lorsqu'on les analyse avec les lunettes de la linguistique formelle, n'ont aucun sens. L'exemple du "siège au jus de pomme" constitue un cas éclairant de ce type de situation (Lakoff, Johnson, 1985, p.22 cités par Moeschler (1995)) :

*"Prenez le siège au jus de pomme"*

est une phrase qui, sur le plan linguistique, n'a aucun sens. Seul le commentaire apporté par les auteurs permet de l'interpréter :

*"En elle-même, cette phrase n'a aucune signification puisque l'expression "siège au jus de pomme" n'est pas un moyen conventionnel de se référer à un objet quelconque. Mais la phrase est parfaitement sensée si l'on prend en considération le contexte dans lequel elle a été émise. Une personne qui a passé la nuit chez des amis descend prendre son petit déjeuner. Il y a quatre couverts, trois verres de jus d'orange et un jus de pomme. L'expression "siège au jus de pomme" devient claire. Elle reste évidente le lendemain matin, alors qu'il n'y a plus de jus de pomme : le siège ainsi désigné est facilement reconnu".*

Cet exemple met simplement en évidence que de nombreux énoncés et termes nécessitent un contexte pour être interprétés. Ces termes, dits "déictiques", changent de sens lorsqu'on change le contexte de leur utilisation (Benveniste, 1966). Par exemple, "je", "ici" ou

"demain" sont des termes qui ne sont pas interprétables en dehors de leur contexte. Ils prennent des sens différents suivant le moment, le lieu ou la personne qui les prononce. Qui est le "je" qui parle ? Quel est le jour par rapport auquel se comprend "demain" ? etc.

Les ethnométhodologues ont repris cette notion de déictique, l'ont renommée indexicalité et ont démontré que tous les termes du langage pouvaient être considérés comme indexicaux (Garfinkel, 1984). Comme nous le verrons plus tard, il est possible de démontrer qu'un terme apparemment aussi clair que celui de "pompe" peut être considéré comme indexical, c'est-à-dire qu'il change de sens lorsque le contexte dans lequel il est utilisé change. Cette réflexion aboutit à l'idée que l'interprétation d'un énoncé nécessite **impérativement** une connaissance du contexte dans lequel il est prononcé.

### 213. Les Maximes conversationnelles de Grice

Il existe toutefois une autre théorie appartenant à la linguistique pragmatique qui s'oppose à cette idée de recours systématique au contexte. Il s'agit de la théorie des "maximes conversationnelles" (Grice, 1979). Comme les linguistes évoqués ci-dessus, Grice considère que le destinataire éprouve systématiquement des difficultés pour saisir l'intention d'un locuteur qui lui adresse la parole. Mais il fait l'hypothèse que cette difficulté n'est pas résolue par le recours au contexte mais par le recours à un principe ("le principe de coopération") fondé sur quatre maximes (maximes de quantité, de qualité, de pertinence et de manière). La communication réussit le plus souvent car le locuteur respecte ce principe et ces quatre maximes<sup>43</sup>.

Le *principe de coopération* postule que les deux parties prenantes d'un échange adoptent des comportements verbaux coopératifs : ils veulent ensemble œuvrer à la réussite de la communication.

La *maxime de quantité* postule que le locuteur insère dans sa phrase autant d'informations que nécessaire pour que le destinataire la comprenne mais aussi que le locuteur n'y met pas plus d'information qu'il n'est nécessaire.

La *maxime de qualité* postule que le locuteur ne donne pas une information qu'il croit être fausse ou pour laquelle il ne dispose pas de preuves.

La *maxime de pertinence* postule que l'information donnée est pertinente.

La *maxime de manière* postule que le locuteur s'exprime avec clarté, sans être ambigu et en étant bref et ordonné.

Pour Grice, si un élément du contexte est nécessaire pour interpréter un énoncé, le locuteur (qui respecte par là l'hypothèse la maxime de quantité) précise dans sa formulation cet élément de contexte indispensable. Par exemple, dans l'exemple du "*siège au jus de pomme*", Grice considère que soit cette expression est devenue conventionnelle pour les deux locuteurs (ils savent ce qu'ils désignent avec cette expression) soit cette expression n'est pas conventionnelle et le locuteur ajoute alors une incise dans sa phrase pour fournir toute l'information nécessaire au destinataire en lui rappelant quel est le siège qu'il désigne par cette expression.

La linguistique pragmatique nous propose donc de nouvelles étapes pour analyser les interactions langagières et elle focalise l'attention sur deux types de conditions nécessaires pour la réussite de la communication : la possibilité d'une référence à un contexte ou le respect des maximes conversationnelles. Nous allons maintenant voir comment le référentiel de compétence se positionne par rapport à ces deux conditions.

---

<sup>43</sup> Le locuteur peut aussi choisir de violer ostensiblement ces maximes mais, selon Grice (1979), la dimension ostentatoire de cette violation permet au destinataire de procéder à une interprétation pertinente des phrases prononcées. Il peut ainsi par exemple, penser "*je ne dois tenir aucun compte de ce qui vient de m'être dit*".



## **22. Le positionnement du référentiel par rapport à ces conditions**

Pour tester les éléments théoriques évoqués ci-dessous, nous allons nous appuyer sur une étude de cas.

### **Présentation de l'entreprise**

L'entreprise PETRO est la filiale pétrochimique française d'un groupe pétrolier américain. Cette entreprise multi-produits vend aux industries de transformation (automobile, plasturgie, etc.) des billes de "plastique". En 1999, cette entreprise comptait 1006 employés. La Gestion des Ressources Humaines de cette entreprise se caractérise par un marché interne classique où les niveaux de qualification, les rémunérations, les dépenses de formation, etc. sont élevés. Cette caractéristique se retrouve particulièrement chez les opérateurs de production qui constituent le cœur du métier de l'entreprise. Bien qu'elles aient été en partie sous traitées, les activités de maintenance, de laboratoire mais aussi de paye, etc. conservent elles aussi ces caractéristiques. Enfin les organisations syndicales restent très fortement influentes dans la gestion de cette entreprise.

A la place du système de gestion par les postes de travail, la direction de cette entreprise a décidé à partir de la mi-1996, de construire un système de gestion par les compétences couvrant l'ensemble des salariés. En Avril 2000, un accord prévoyant un dispositif de gestion des compétences pour les opérateurs de fabrication et les techniciens de maintenance a été signé par l'ensemble des organisations syndicales (CFDT, CFTC, CGC, CGT).

### **Méthodologie de recueil des données**

Par le biais d'une CIFRE, nous avons été présent dans cette entreprise sur toute la durée de cette réflexion et de cette construction (Novembre 1996 - Avril 2000). Sur la base :

- d'une analyse documentaire,
- d'entretiens,
- et d'un journal de recherche renseigné quotidiennement,

nous avons réalisé une triangulation des informations concernant le mode de construction de ce dispositif de gestion par les compétences. L'objectif était ici d'arriver à une saturation de chacun des domaines étudiés (Miles, Huberman, 1994).

En ce qui concerne plus particulièrement les référentiels, nous avons animé les groupes chargés de leur rédaction dans plusieurs métiers (production, maintenance, laboratoire, paye, comptabilité, secrétariat, etc.). Ces groupes étaient constitués de salariés expérimentés dans le métier analysé, d'un n+1 expérimenté et, éventuellement, d'un délégué syndical si celui-ci exerçait le métier en question.

L'animation de ces groupes constitue une situation d'observation participante (Arborio, Fournier, 1999) où nous avons recueilli et conservé :

- l'ensemble des versions successives des référentiels rédigées par les groupes de travail,
- les versions proposées aux séances de négociation et celles finalement adoptées,
- des notes synthétisant le contenu des débats dans les groupes de travail et lors des séances de négociation.

Ces éléments constituent donc un corpus de textes. Conformément aux méthodologies traditionnelles en linguistique (Choi-Jonin I., Delhay C., 1995), nous extrairons de ce corpus les extraits de textes qui permettent d'éclairer notre réflexion.

Même dans ce cas fictif où le n+1 ne donnerait pas sa propre interprétation des intitulés mentionnés dans le référentiel, il apparaît que le référentiel ne donne pas au destinataire les moyens de décrypter les énoncés qu'il contient. Tout d'abord, il contient une langue pour partie inconnue des destinataires (221.). Ensuite, il empêche toute référence au contexte (222.). Enfin, il ne respecte pas les maximes conversationnelles (223.)

## 221. Une langue spécifique et non connue des utilisateurs

L'analyse des modes de rédaction des référentiels permet d'identifier que ceux-ci présentent des difficultés de compréhension dès la première étape du modèle pragmatique de décodage : le décodage primaire (Girin, 2003).

Dans les situations courantes de conversation, le décodage primaire ne pose pas problème car les interlocuteurs parlent le plus souvent la même langue. Dans le cas des référentiels de compétences, cette condition est rarement remplie. En effet, l'observation du fonctionnement des groupes chargés de les rédiger montre que ceux-ci produisent une langue spécifique qui n'est pas connue des utilisateurs et dont les définitions des termes ne leur sont pas accessibles (car le plus souvent il n'existe pas de dictionnaire de cette langue spécifique<sup>44</sup>).

Par exemple, dans l'entreprise étudiée, la rédaction des référentiels de compétences pour la maintenance a conduit le groupe à identifier la notion "*d'équipement*" et à la distinguer de celle "*d'ensemble mécanique*", deux notions dont la distinction n'est pas simple et n'appartient pas de manière conventionnelle au langage des techniciens de maintenance. Pour garder un référentiel lisible et utilisable, le groupe a collectivement éprouvé le besoin de construire un terme qui désigne l'ensemble des vannes, pompes, etc. existant sur une zone. Pour cela, ils ont choisi le terme "*ensemble mécanique*". Mais il leur fallait aussi un terme pour désigner des appareils plus importants comme un compresseur ou un circuit composé d'une succession de vannes et de pompes, par exemple. Pour désigner ce nouvel ensemble, un des participants a proposé le terme "*équipement*".

Ces deux termes, bien que faisant partie d'un langage technique commun au métier, ont dû être précisés par ce participant car leur distinction n'était pas évidente pour les autres membres du groupe. C'est sur la base d'exemples concrets et techniques comme "*la boucle de régulation de la tour K 22 est un 'ensemble mécanique' parce qu'elle est simple tandis que le système de refroidissement du réacteur est un 'équipement' parce qu'il est beaucoup plus complexe*" (Technicien de maintenance, usine X), que ce participant est parvenu à convaincre les autres participants que "*équipement*" et "*ensemble mécanique*" recouvraient bien deux réalités différentes.

Cette distinction finalement admise par tous a permis au groupe d'utiliser ces termes pour construire les énoncés du référentiel de compétences. Cette distinction n'était plus discutée. Elle était même "naturalisée". Elle paraissait évidente à tous les membres du groupe. C'est ainsi que l'on trouve dans la version finale du référentiel pour la maintenance des intitulés comme "*démonter et remonter des ensembles mécaniques simples (pompes centrifuges)*" ou comme "*décrire le fonctionnement d'un équipement à partir d'un plan d'ensemble*". Cet exemple montre que le travail de rédaction, tout en prenant comme base le langage technique, le dépasse largement et implique de construire de nouvelles définitions. Etant donné le travail de persuasion nécessaire aux membres du groupe pour construire un consensus sur la pertinence de la distinction entre ces deux termes, il est fort probable que les salariés qui liront lors des entretiens ces termes "*d'ensemble mécanique*" ou "*d'équipement*", leur donneront leur propre définition puisque celle-ci n'existe pas dans le langage technique préexistant. La définition de ces termes n'étant pas préalablement donnée, il faut la construire et chaque acteur la construit à sa manière. Une première diversification des interprétations des intitulés contenus par les référentiels se produit donc dès cette étape du décodage primaire.

---

<sup>44</sup>La rédaction de tels dictionnaires ne nous semble toutefois pas opportune. D'une part, ils sont trop longs à élaborer (avant d'être terminés, la réalité qu'ils tentent de cerner aurait évolué) mais surtout, nous considérons qu'ils sont inutiles parce que, même avec des définitions précises, le destinataire se heurterait à un second obstacle que nous allons décrire ensuite : l'absence de contexte.

## 222. Une impossible référence au contexte

Une seconde diversification se produit lors de la troisième étape : la contextualisation<sup>45</sup>. En effet, si les groupes produisent bien quelques néologismes, ceux-ci restent finalement peu nombreux. Le langage technique partagé par ces professionnels d'un même métier couvre finalement assez efficacement les différentes facettes de celui-ci. Et, dans le cas où un néologisme est nécessaire, les représentations partagées par ces individus leur permettent d'en donner des interprétations vraisemblablement peu différenciées.

Par comparaison, l'étape de la contextualisation apparaît beaucoup plus problématique. Dans le travail des groupes, nous avons ainsi constaté la véracité de l'hypothèse de Garfinkel (1984) : l'ensemble des termes d'un référentiel de compétence peuvent être considérés comme indexicaux, c'est-à-dire qu'ils voient leur sens changer en fonction du contexte. Suivant le contexte dans lequel ils sont utilisés, tous les termes peuvent être interprétés de manière très différente.

Cette situation se retrouve bien sûr pour les compétences non-techniques : on a depuis longtemps critiqué le "flou" de leur définitions (Courpasson, Livian, 1991 ; Schwartz, 1990 ; Sulzer, 1999). Alors que ces mêmes auteurs considèrent que cette situation n'existe pas de la même manière dans le domaine des compétences techniques, notre analyse du fonctionnement des groupes de travail chargés de définir les référentiels des différents métiers montre que cette assertion est discutable. Nous avons constaté qu'un "flou" strictement symétrique existe dans la définition des compétences techniques. Au premier abord, leur définition semble plus facile parce qu'il existe un langage technique commun à l'ensemble des membres de ce métier. L'analyse des débats qui se sont produits dans le groupe chargé de rédiger le référentiel pour la maintenance montre que la compétence "*démonter une vanne*" est, comme beaucoup de savoir être, très fortement interprétable. Elle est à la fois incontournable puisque c'est une des premières activités que doit savoir faire un technicien de maintenance et interprétable.

Sa rédaction a déclenché des discussions interminables dans le groupe. Tout d'abord, il existe différents types de vannes. Or le démontage d'une vanne pneumatique, hydraulique ou électronique ne fait pas appel aux mêmes compétences. *A minima*, il conviendrait de préciser le type de vanne désigné. Mais, même en faisant l'hypothèse d'une revue exhaustive de la variété des vannes, le vrai problème est que toutes les vannes appartiennent à un circuit. Or, suivant leur place dans ce circuit, leur démontage demande des compétences complètement différentes. Par exemple, un salarié peut être capable de démonter une vanne électronique qui subit une pression d'1 ou 2 bars mais incapable de démonter une même vanne électronique si la pression y est de 80. En apparence l'activité est la même. En réalité, il s'agit de deux activités différentes nécessitant des compétences différentes. Un salarié peut donc, dans un cas, avoir la compétence de "*démonter une vanne*" et, dans un autre, ne plus l'avoir. Cette difficulté d'interprétation de l'intitulé est exponentielle car nous n'avons ici pris que l'exemple de la pression que subit la vanne. Comme il est possible de tenir le même type de raisonnement avec d'autres facteurs comme la proximité avec d'autres matériels critiques ou la nature des flux qui y transitent, la contextualisation de la définition est infinie donc impossible si l'on souhaite garder des référentiels utilisables.

---

<sup>45</sup> Il est vraisemblable que la seconde étape, celle du cadrage, joue aussi un rôle dans la diversification des interprétations. Dans une situation d'entretien, le salarié doit par exemple s'efforcer de savoir s'il est dans une situation d'évaluation ou de coaching. Comme nous avons montré par ailleurs qu'il était simultanément dans les deux (ce qui nous avait amené à qualifier la situation d'entretien de "paradoxe" (Estellat, Oiry, Trépo, 2001)), cette étape du cadrage contribue vraisemblablement aussi à la diversification des interprétations. Toutefois, étant donné qu'elle nous semble le faire d'une manière moins directe, nous ne l'aborderons pas en tant que telle.

L'analyse du travail fournit par les groupes de rédaction des référentiels montre donc qu'il est impossible de contextualiser sans ambiguïté les énoncés. La théorie linguistique nous apprend qu'il ne reste donc plus qu'une seule alternative pour guider le locuteur dans l'interprétation de l'intention du locuteur : le recours aux maximes conversationnelles de Grice.

### *223. Des maximes conversationnelles non respectées*

La linguistique gricéenne considère que le destinataire peut décrypter l'intention d'un locuteur sans avoir recours au contexte parce qu'elle fait l'hypothèse que les dialogues quotidiens ont des propriétés formelles communes qui permettent aux destinataires d'identifier cette intention. La première de ces propriétés formelles est l'hypothèse de coopération. Les interlocuteurs sont supposés œuvrer ensemble à la réussite de la communication parce que cette réussite conditionne l'intérêt de l'effort qu'ils produisent pour communiquer. S'ils n'avaient pas envie ou besoin de transmettre une information, ils ne s'engageraient pas un dialogue car celui-ci est coûteux (efforts cognitifs nécessaires au codage et décodage, temps, etc.). Cette hypothèse de coopération est elle-même fondée sur les maximes de quantité, de qualité, de pertinence et de manière. Puisqu'ils souhaitent que la communication réussisse les deux partenaires dans le dialogue respectent ces maximes car elles sont les conditions formelles de la réussite de l'échange.

Les précisions que nous avons apporté ci-dessus sur la forme particulière du dialogue qui se développe lors de l'entretien annuel d'appréciation entre un destinataire (le salarié) et un locuteur (le groupe de rédaction du référentiel) laisse immédiatement présager que les maximes gricéennes ne peuvent être respectées. L'absence physique du locuteur fait tomber l'hypothèse même de la coopération. Dans le dialogue entre le salarié et le référentiel, il n'y a pas coopération tout simplement parce que le locuteur est figé, limité aux mots contenus dans les énoncés du référentiel. Ce locuteur n'est pas en mesure de respecter les maximes de quantité, de qualité, de pertinence ou de manière. En reprenant les exemples mentionnés ci-dessus, on constate que dans un dialogue habituel, pour respecter la maxime de quantité, un locuteur préciserait quel type de note, de réunion ou de pompe il désigne. Les référentiels de compétences ne permettent pas d'apporter ces précisions puisque le vrai locuteur n'est pas physiquement présent.

Si le n+1 se substitue à ce locuteur en apportant des précisions sur les intitulés, il ne se contente pas de compléter les énoncés du référentiel. Il transforme radicalement la situation de dialogue. Celui-ci n'a plus lieu entre son subordonné et le référentiel (situation où il ne faisait pas de commentaire) mais entre son subordonné et lui-même. Désormais, effectivement, son subordonné pourra avoir toutes les réponses à ses questions puisque le dialogue a repris une forme traditionnelle : le locuteur (n+1) et le destinataire (subordonné) sont physiquement présents dans la situation d'entretien. On peut alors supposer que les maximes conversationnelles vont être respectées et même que le recours au contexte va redevenir possible (le n+1 est en effet capable de préciser de quel type de note, de réunion ou de pompe il parle).

Mais, cette amélioration n'est en fait qu'apparente. En effet, le risque d'échec de la communication s'est déplacé. Il ne se situe plus entre le salarié et le référentiel mais entre le n+1 et le référentiel. En effet, bien que positionné différemment, le n+1 a lui aussi des difficultés pour décrypter les intentions cachées derrière les intitulés du référentiel. En analysant cette nouvelle situation de dialogue, on voit immédiatement que, comme son subordonné, le n+1 :

- ne peut pas avoir accès au contexte auquel les rédacteurs du référentiel faisaient référence
- et que les maximes conversationnelles ne peuvent toujours pas être respectées.

L'interprétation que le n+1 fait du référentiel est donc l'interprétation qu'il fait individuellement de tel ou tel énoncé. On ne peut considérer qu'il s'agit d'une interprétation commune à l'ensemble des n+1 et donc une interprétation invariable dans l'organisation. Même dans le cas où le n+1 s'efforce d'interpréter le référentiel pour améliorer la communication dans le cadre de l'entretien d'appréciation, on ne peut donc considérer que le référentiel de compétence est un instrument de mesure invariant dans le temps et dans l'espace de la contribution individuelle.

## CONCLUSION

Envisager sous un angle linguistique la question cruciale de la rédaction des référentiels permet de tirer plusieurs enseignements directement utiles pour la pratique des gestionnaires.

1. Tout d'abord, il apparaît que, si les praticiens de la gestion par les compétences ne se livrent pas à cette analyse linguistique, ils risquent de tomber dans le piège du "modèle du code". Celui-ci est en effet extrêmement prégnant et, en apparence, explicatif. C'est ainsi que Sperber et Wilson vont jusqu'à affirmer : "l'idée selon laquelle la communication verbale est un processus de codage et de décodage est si profondément ancrée dans notre culture occidentale qu'on a tendance à oublier qu'il s'agit là après tout d'une hypothèse et pas d'un fait" (1989, p.17).

2. L'adhésion implicite à ce "modèle du code" est problématique parce qu'elle oriente les praticiens sur une fausse piste. Puisque ce modèle affirme que l'unique cause d'échec de la communication vient de l'existence de "bruits" dans le canal de diffusion, il les renforce dans l'idée que les difficultés qu'ils rencontrent dans la gestion des compétences vient de la mauvaise rédaction des référentiels (mots ambigus, imprécis, etc.). Ceux-ci investissent donc leurs efforts dans une re-rédaction des référentiels afin de les rendre plus clairs et plus précis.

3. Les théories inférentielles en linguistique permettent de comprendre pourquoi ce travail de longue haleine produit rarement des effets tangibles positifs<sup>46</sup>. En effet, elles montrent que les difficultés rencontrées ne viennent pas de l'imprécision des termes utilisés mais du fait que ceux-ci ne peuvent être reliés à un contexte. De ce fait, chaque individu se construit sa propre interprétation des termes.

4. La seule solution permettant de suppléer à cette absence de contexte est le respect des maximes conversationnelles. Or nous avons constaté que celles-ci ne pouvaient être respectées dans le cas des référentiels car le locuteur (les rédacteurs des référentiels) ne sont pas physiquement présents lors des entretiens.

Des réflexions complémentaires seront nécessaires pour proposer une méthodologie de rédaction des référentiels qui permettrait de contourner ces difficultés. Toutefois cet article permet déjà de donner les points de repère qui la structureront :

- rechercher la précision des termes d'un référentiel est assez rapidement inutile car la théorie nous permet de dire qu'il s'agit d'une impasse,

<sup>46</sup> La précision demandant plus de mots, l'effet tangible le plus fréquent de ce travail de re-rédaction est le rallongement des référentiels. De moins en moins utilisables, ceux-ci ont de fortes chances d'être progressivement abandonnés.

- l'action des praticiens de la gestion par les compétences doit donc porter sur l'identification des conditions qui permettraient à la communication via un référentiel dans le cadre d'un entretien d'évaluation de ne pas échouer<sup>47</sup>,
- Ces conditions ne sont sans doute pas à chercher du côté de la langue (les impasses signalées ci-dessus sont considérées comme insurmontables par les théoriciens) mais plutôt du côté du dispositif gestionnaire qui accompagne et encadre cet entretien d'appréciation. Autrement dit, quelque soit la qualité du référentiel, une appréciation menée entre un n+1 et son subordonné sur la base d'un référentiel lors d'un entretien ne pourra être valide et équitable. Il est nécessaire de concevoir des dispositifs gestionnaires complémentaires pour étayer cette appréciation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bakhtine M. (1977). *Le marxisme et la philosophie du langage*, Paris, Ed. de Minuit.
- Bakhtine M. (1984). *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard.
- Bateson G. (1955). *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil.
- Benveniste E. (1966). *Problèmes de linguistique générale*, Paris, Gallimard.
- Borzeix A. (2001). "Le travail et la sociologie à l'épreuve du langage" in Borzeix A., Fraenkel B., *Langage et Travail. Communication, cognition et action*, Paris, CNRS Edition, pp.55-87.
- Courpasson D., Livian Y.F. (1991) "Le développement récent de la notion de "compétence". Glissement sémantique ou idéologie ?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°1, pp.3-10.
- Dejoux C. (2001). *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Du Roy O., Lemay J., Paulino C. (2003) La gestion par les compétences. Expériences d'entreprise et enseignements, Lyon, Ed. Anact.
- Estellat N. (2003). "L'appréciation des compétences ou la mise en abyme des paradoxes managériaux" in Klarsfeld A., Oiry E., *Gérer les compétences. Des outils aux processus*, Paris, Vuibert, pp.107-128.
- Estellat N., Oiry E., Trépo G., (2001). *L'appréciation des compétences*. Paris, Ed. d'Organisation.
- Eustache D. (2000). "La rémunération des compétences : vers un nouvel échange salarial ?" in Peretti J.M., Roussel P., *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, Paris, Vuibert, pp.51-64.
- Garfinkel H. (1984) (1967). *Studies in Ethnomethodology*, Cambridge, Polity Press.
- Girin J. (1993). "Y a-t-il un langage d'entreprise ?" in Globolkar T., *Entreprise, société, communauté. Tissages invisibles*, Ed. Autrement, Paris, pp.170-194.
- Girin J. (2003). "La théorie des organisations et la question du langage" in Borzeix A., Fraenkel B., *Langage et Travail. Communication, cognition et action*, Paris, CNRS Edition, pp.167-185.
- Goffman E. (1974). *Les cadres de l'expérience*, Paris, Ed. de minuit.
- Klarsfeld A., " Décrire une instrumentation de rémunération des compétences : une approche en terme de rationalité limitée ", Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille III, 2000.
- Klarsfeld A., Oiry E. (2003). *Gérer les compétences. Des outils aux processus*, Paris, Vuibert.

<sup>47</sup> Les théories pragmatiques affirment que l'état normal de la communication est son échec (Moeschler, Auchlin, 1997). Décrypter l'intention d'un interlocuteur est si compliqué (cf. les étapes du décodage) que la normalité est que le destinataire échoue dans cette tâche. Les communications qui réussissent sont des cas particuliers, des cas où les acteurs ont réussi à mettre en place les conditions (contexte ou maximes) pour éviter l'échec de la communication.

- Labov W. (1978). *Le parler ordinaire : la langue dans les ghettos noirs des Etats-Unis*, Paris, Ed. de Minuit.
- Lakoff G, Johnson M. (1985). *Les métaphores de la vie quotidienne*, Paris, Ed. de minuit.
- Le Boterf G. (1999). *L'ingénierie des compétences*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Le Corre S. (2003). "Gestion des compétences et qualification au travail : une analyse des politiques de la firme" in Dupray A., Guitton C., Monchatre S., *Réfléchir la compétence*, Toulouse, Octarès, pp.53-87.
- Levy-Leboyer C. (1990). *Evaluation du personnel : quels objectifs, quelles méthodes ?*, Paris, Éditions d'organisation.
- Lichtenberger Y., Paradeise C. (2001). "Compétence, compétences", *Sociologie du travail*, n°1, pp.17-47.
- Maillard F. (2001). "Les référentiels des diplômes professionnels, de la norme à l'usage", in *La construction de la certification : quelles méthodes pour quels usages*, Actes des journées d'étude DESCO-CEREQ, Paris, 13-14 septembre.
- Mallet L., (1995) "Organisation qualifiante, coordination et incitation", *Formation professionnelle - Revue Européenne*, n°5, p.10 - 16.
- Marbach V. (1999). *Evaluer et rémunérer les compétences*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994). *Analyses des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Moeschler J. (1995). "La pragmatique après Grice : contexte et pertinence", *L'information grammaticale*, n°66, pp.25-31.
- Moeschler J., Auchlin A. (1997), *Introduction à la linguistique contemporaine*, Armand Colin, Paris.
- Oiry E. (2004). *De la qualification à la compétence : rupture ou continuité ?*, L'Harmattan, Paris.
- Oiry E., Iribarne A. (d') (2001). "La notion de compétence : continuités et ruptures par rapport à la notion de qualification", *Sociologie du travail*, n°1, pp.49-66.
- Oiry E., Sulzer E. (2002). "Les référentiels de compétences : enjeux et formes" in Brochier D., *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris, 2002, pp.29-47.
- Parlier M. (2003). Compte-rendu du groupe de travail de l'AGRH "Instrumentation de la gestion par les compétences", séance du 17 Novembre 2003.
- Permatin D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*, Paris, EMS.
- Reynaud B., "La règle de droit : outil d'analyse de la relation salariale", *Travail et emploi*, n°53, mars 1992, pp.4-21.
- Schwartz Y. (1990), "De la "qualification" à la "compétence"", *Société française*, n°37, pp.19-25.
- Searle J.R. (1972). *Les actes de langages. Essai de philosophie du langage*, Paris, Hermann.
- Shannon C.E., Weaver N. (1949) (1975). *La théorie mathématique de la communication*, Paris, CEPL Retz.
- Sperber D., Wilson D. (1989). *La pertinence*, Paris, Ed. de minuit.
- Sulzer E. (1999). "Objectiver les compétences d'interaction", *Education permanente*, n°140, pp.51-59.
- Zarifian Ph. (2001). *Le modèle de la compétence*, Paris, Liaison.

# UN INSTRUMENT DE GESTION DES COMPÉTENCES PEUT-IL CONNAÎTRE UN SECOND SOUFFLE ?

Référence : Oiry E. (2009) « Un outil de gestion des compétences peut-il connaître un second souffle ? », 20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, 9 – 11 Septembre, Toulouse.

## Résumé

*En France, la gestion des compétences rentre dans une phase de « normalisation » (Gilbert, 2003). Un nombre croissant d'entreprises ont donc à gérer des instruments de gestion des compétences âgés de plusieurs années. La dynamique a toujours été au cœur de la réflexion sur les pratiques de gestion des compétences (Klarsfeld, 2003) mais les travaux n'ont porté que sur la dynamique « initiale » de ces instruments, celle que l'on constate lors de leur mise en œuvre.*

*Ce papier aborde une facette de la dynamique qui n'a pas encore été analysée par la littérature en se demandant : est-il possible de donner un second souffle à un instrument de gestion des compétences qui fonctionne dans une entreprise depuis plusieurs années ? La revue de la littérature montre que les différentes explications qui ont été proposées jusqu'alors pour analyser la dynamique des instruments de gestion des compétences ne permettent pas d'analyser les ressorts de cet éventuel « second souffle ». Pour cela, il semble nécessaire d'entrer en détail dans le contenu des instruments de gestion des compétences. Nous proposerons l'idée selon laquelle la qualité de l'articulation entre les trois éléments constitutifs des instruments de gestion (la philosophie gestionnaire, le substrat formel et la vision simplifiée du rôle des acteurs) est un élément explicatif fort de leur dynamique. Dans cette logique, l'essoufflement d'un instrument de gestion des compétences correspondrait à une désarticulation entre ces trois éléments tandis que le second souffle pourrait être analysé comme une articulation retrouvée entre ces trois éléments.*

*Comme ce phénomène n'a pas encore été analysé dans la littérature, notre démarche est exploratoire. Nous proposerons donc une étude de cas pour initier la réflexion sur ce thème (Yin, 1994). Dans l'entreprise étudiée, nous constaterons au départ une articulation très étroite entre les trois éléments qui constituent son instrument de gestion des compétences. Celle-ci apparaît comme ayant contribué à sa réussite initiale. Nous constaterons ensuite que, progressivement, les acteurs de l'entreprise s'éloignent des rôles qui étaient implicitement prévus pour eux lors de la conception de l'instrument. Cette désarticulation apparaît alors comme un des éléments expliquant l'essoufflement de cet instrument. Cette entreprise est particulièrement intéressante pour notre réflexion parce qu'elle a ensuite procédé à deux tentatives pour donner un « second souffle » à son instrument mais la reconception du substrat formel de l'instrument (les référentiels de compétences) puis la conception d'un second instrument ne produisent pas la dynamique attendue. Dans notre discussion finale, nous tirerons le bilan de ces tentatives et proposerons d'autres voies managériales pour tenter de recréer une articulation plus étroite entre les trois éléments de cet instrument de gestion. Des travaux complémentaires apparaissent bien sûr nécessaire pour approfondir la réflexion sur ce thème qui ne fait qu'émerger dans la littérature actuelle.*

Mots-clés : Gestion des compétences, essoufflement, rémunération, instrument de gestion.



## Introduction<sup>48</sup>

En France, on constate une « diffusion générale du discours sur la gestion des compétences » (Gilbert, 2003). Même s'il convient d'être prudent sur l'ampleur réelle des pratiques (Colin, Grasser, 2007), on constate aussi une « relative stabilisation des pratiques » (Gilbert, 2003). Cette phase de « normalisation » montre que les obstacles rencontrés par les pionniers ont été surmontés. Mais l'institutionnalisation des pratiques porte en elle un nouveau risque : en se banalisant, la gestion des compétences n'est plus portée par l'enthousiasme initial des pionniers. Elle est donc menacée par un essoufflement progressif (Franchet, 2005).

L'analyse de cet essoufflement n'est toutefois pas aisée. En effet, les pratiques de gestion des compétences sont très localisées. Elles ont lieu au sein des équipes de travail dans une interaction étroite un responsable hiérarchique et ses subordonnés. Elles sont donc difficiles à saisir pour l'observateur extérieur. L'essoufflement est de plus un phénomène généralement progressif qui est de ce fait difficile à qualifier.

Pour tenter de surmonter cette difficulté méthodologique, nous proposons d'analyser les usages qui sont faits des instruments de gestion des compétences. Ceux-ci ne correspondent qu'à une partie des pratiques de gestion des compétences mais comme la gestion des compétences est d'abord caractérisée par les instruments de gestion qui la structurent (en particulier les référentiels de compétences) (Jouvenot, Parlier, 2005), les usages de ces instruments apparaît comme un des moyens d'analyser l'essoufflement des pratiques. Cet article a donc pour objectif de proposer un cadre théorique d'analyse du phénomène d'essoufflement d'un instrument de gestion des compétences et d'identifier les moyens mobilisables par les acteurs de l'entreprise pour donner un second souffle à un instrument de gestion des compétences qui aurait perdu de son dynamisme.

Une revue de la littérature permettra de présenter les quelques travaux qui investiguent cette question (1.). Ils concernent toutefois uniquement des instruments de gestion qui, mis en place, ne produisent pas les effets attendus (Segrestin, 2004). Les mécanismes analysés sont intéressants mais ils ne permettent pas directement de traiter notre objet : comment donner un second souffle à un instrument de gestion des compétences qui aurait bien fonctionné dans un premier temps mais qui, menacée par la routine, aurait vu ses effets s'atténuer ? Pour répondre à cette question, il nous semble indispensable de compléter cette revue de la littérature en proposant une analyse détaillée de la nature même des instruments de gestion. Nous rappellerons donc qu'un instrument de gestion est constitué d'un *substrat formel*, d'une *philosophie gestionnaire* et d'une *vision simplifiée du rôle des acteurs* (Hatchuel, Weil, 1992 ; David, 1998). Nous pourrions alors clore cette revue de la littérature en faisant l'hypothèse que la dynamique, l'essoufflement et l'éventuel second souffle d'un instrument de gestion des compétences est lié à la qualité de l'articulation que l'on crée, maintient et éventuellement régénère entre ces trois éléments.

Après avoir justifié notre méthodologie (2.), nous présenterons une étude de cas qui apporte des premiers éléments pour étayer cette hypothèse. Nous y constaterons que l'efficacité initiale de l'instrument est liée à la bonne articulation entre ces trois éléments et que son

---

<sup>48</sup>Je tiens à remercier Patrick Gilbert et Amaury Grimand dont les remarques m'ont beaucoup aidé à améliorer ce papier.

essoufflement progressif est liée à une désarticulation croissante entre ces mêmes éléments. Ce cas est particulièrement intéressant parce que les acteurs de cette entreprise ont testé plusieurs solutions pour tenter de donner un second souffle à leur gestion des compétences. D'abord, ils ont reconçus le *substrat formel* (les référentiels de compétences) de leur instrument. L'inefficacité relative de cette solution a ensuite conduit la DRH de cette entreprise à tenter de remédier à cet essoufflement en construisant un nouvel instrument de rémunération des salariés. Nous constaterons que, là aussi, l'efficacité de cette démarche est limitée. Les salariés sont en effet déstabilisés par les incohérences qui se développent entre ce nouvel instrument et l'ancien. Notre discussion finale nous permettra de mettre en avant l'idée que, bien que ce soit la démarche la plus habituelle pour les DRH, la mise en oeuvre d'un nouvel instrument n'est vraisemblablement pas la manière la plus efficace de donner un second souffle à une gestion des compétences qui perd de son efficacité. Il semble en effet que ce soit plutôt la recherche d'une articulation renouvelée entre les différents éléments de l'instrument initial qui permette de lui donner un second souffle.

## **Revue de la littérature sur l'essoufflement des instruments de gestion des compétences**

L'essoufflement des instruments de gestion des compétences constitue un véritable angle-mort de la littérature sur la gestion des compétences. Comme nous allons le voir, la question de la dynamique a toujours été au cœur de la réflexion sur la gestion des compétences (Klarsfeld, 2003). Toutefois, les travaux n'ont porté que sur la dynamique initiale de ces instruments : celle qu'il est nécessaire de créer lors de leur mise en oeuvre. Un travail complémentaire semble donc nécessaire pour identifier s'il est possible de donner un second souffle à ces instruments quelques années après leur mise en place. Après avoir rappelé que les instruments de gestion sont constitués d'un *substrat formel*, d'une *philosophie gestionnaire* et d'une *vision simplifiée du rôle des acteurs*, nous formulerons l'hypothèse que la nature de l'articulation entre ces trois éléments permet d'analyser en détail la dynamique, l'essoufflement ou le second souffle d'un instrument de gestion des compétences.

### **L'essoufflement des instruments de gestion des compétences, un angle-mort**

La dynamique des instruments de gestion des compétences a très rapidement été perçue comme un enjeu majeur. De nombreux travaux abordent donc cette question. Plusieurs cadres théoriques ont été proposés pour analyser cette dynamique. Toutefois, nous constaterons qu'ils se focalisent toujours sur la dynamique initiale des instruments de gestion et ne traitent jamais la question de l'essoufflement de ces instruments de gestion des compétences.

### **La dynamique, une question cruciale pour la gestion des compétences...**

Klarsfeld (2000) insiste sur l'importance d'avoir une approche longitudinale de la gestion des compétences dans les entreprises étudiées. Confirmant cette idée ensuite (Klarsfeld, 2003), il montre clairement que la gestion des compétences met du temps à s'inscrire dans les pratiques réelles des managers et des services RH (ne serait-ce que parce que les entretiens annuels d'évaluation des compétences n'ont – par définition – lieu qu'une fois par an) et qu'il est indispensable d'adopter une analyse longitudinale pour en saisir réellement les effets. Bien qu'ils portent sur des entreprises et des populations complètement différentes, les travaux de Defélix et Retour (2003) soulignent eux aussi l'importance d'adopter une démarche

longitudinale pour appréhender les effets de la gestion des compétences dans les PME. Cette prise en compte de la dynamique temporelle était aussi présente dans le travail de Brochier et Oiry (2002), dans celui de Martin (2003), de Retour (2005) ou de Gastaldi (2006).

Bien qu'elle se positionne sur un plan conceptuel, la proposition de Gilbert (1997) d'utiliser le terme d'instrument de gestion en lieu et place de celui d'outil de gestion s'inscrit dans cette même logique. En effet, Gilbert propose l'adoption de ce second terme entre autres, parce qu'il contient une *connotation dynamique* plus affirmée. La littérature considère donc bien la gestion des compétences comme un processus dans lequel la dynamique temporelle joue un rôle majeur.

### **...Mais une focalisation sur la dynamique « initiale » des instruments de gestion des compétences.**

De nombreux travaux se sont attachés à mieux comprendre ce qui se joue lors de l'introduction d'un instrument de gestion des compétences. Cette phase a particulièrement été étudiée parce qu'elle est cruciale : il arrive très souvent que les instruments de gestion (pas seulement ceux de la gestion des compétences) ne produisent pas les effets attendus. Plusieurs explications ont été apportées pour tenter d'expliquer ce phénomène.

La première s'appuie sur l'idée que les instruments de gestion ne produisent pas les effets attendus parce que les attentes formulées à l'égard de ceux-ci sont trop élevées. Par exemple, les instruments de gestion des compétences sont censés permettre de gérer l'ensemble des politiques RH de l'entreprise (Boyatzis, 1982 ; Spencer & Spencer, 1993 ; Lawler, 1994 ; Ulrich, 1997) mais aussi manager les talents, la rémunération et les performances, animer le change management et même influencer la stratégie (Lawler, 2005). Ils ont des impacts attendus aux niveaux individuels mais aussi collectifs et organisationnels (Stajkovic & Luthans, 2001) En permettant à la Gestion des Ressources Humaines de développer plus d'activités à haute valeur ajoutée, ils sont même présentés comme lui permettant de devenir un partenaire actif de la Direction Générale et d'avoir un réel apport dans la performance de l'organisation (Lawler, 2005). Des attentes aussi importantes peuvent expliquer une part des déceptions qui apparaissent lorsque est mis en oeuvre un nouvel instrument de gestion : il n'est sans doute pas possible qu'un instrument de gestion parvienne à lui seul à produire des effets aussi structurants.

D'autres auteurs expliquent le décalage entre les attentes et les effets des instruments de gestion par un mécanisme de « mode managériale » (Thévenet, 2006 ; Beer, Eisenstat & Spector, 1990 ; Midler, 1986 ; Thévenet, 1985). Les instruments ne produisent pas les effets attendus parce que leurs concepteurs se laissent entraîner par un effet d'imitation (Di Maggio, Powell, 1986) ou une croyance non étayée dans l'efficacité de tel ou tel instrument (Rigby, 2001 ; Taylor & Brown, 1988). Ces instruments n'ayant pas été construits à partir d'une analyse objective du contexte, des spécificités et des besoins réels de l'entreprise, ils sont peu utilisés dans l'entreprise parce qu'ils sont finalement peu utiles aux salariés. « Importés » d'autres organisations, les instruments de gestion ne produisent pas les effets attendus parce qu'ils ne sont donc pas adaptés aux spécificités de telle ou telle organisation (Gerhart & Rynes, 2003).

Un troisième cadre théorique explique ce décalage par des erreurs manifestes des concepteurs de l'instrument dans le *change management* qui doit nécessairement l'accompagner (Dailey, 2004). En effet, un instrument ne s'implante pas seul dans une organisation. Il doit être présenté, expliqué, « vendu », soutenu fermement par les plus hauts niveaux hiérarchiques de l'entreprise, relié aux valeurs de l'entreprise, etc. (Dailey, 2004). Certains échecs peuvent donc s'expliquer par le fait que ces instruments n'ont pas été inscrits dans un réel processus de *change management*.

Enfin, d'autres travaux soulignent que les politiques qui ne respectent pas des critères de justice procédurale et qui sont donc perçues par les salariés comme injustes sur le plan de la rémunération semblent perdre très rapidement de leur efficacité (Pfeffer, 1998).

### **Proposition d'un cadre théorique spécifiquement dédié à l'analyse de l'essoufflement des instruments de gestion**

De nombreux travaux proposent donc des cadres théoriques qui analysent la dynamique « initiale » d'un instrument de gestion. Mais ils ne traitent pas la question de leur essoufflement. Ce phénomène étant de plus en plus fréquent (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 2005), il apparaît nécessaire de construire un cadre théorique spécifiquement destiné à expliquer et à remédier – si possible – à l'essoufflement des instruments de gestion des compétences. Après avoir rappelé qu'il s'agit d'un phénomène identifié depuis longtemps qui s'accélère en ce moment pour la gestion des compétences, nous mobiliserons une définition précise de la structure des instruments de gestion pour proposer les bases de ce cadre conceptuel.

### **L'essoufflement des instruments de gestion des compétences, un phénomène de plus en plus présent**

La littérature propose plusieurs articles montrant que les effets des instruments de gestion sont menacés par un essoufflement rapide. Le travail de Beer et Cannon (2004) est à cet égard particulièrement intéressant. Analysant le cas de 13 usines de l'entreprise Hewlett Packard, ils montrent qu'en moins de 3 ans, elles ont toutes arrêté d'utiliser les outils de gestion des rémunérations qu'elles avaient mis en place.

Analysant ce phénomène, Kochan (2004) souligne que McKersie et Hunter (1973) ont démontré qu'il existe une tendance puissante pour tous les instruments d'incitation à se dégrader avec le temps. Il ajoute de plus que la révision de ces instruments est particulièrement délicate parce qu'elle est observée par les salariés avec beaucoup plus d'attention que leur conception initiale. On trouve donc ici une première analyse spécifiquement dédiée à la question de l'essoufflement et de l'éventuelle révision des instruments de gestion. Cette analyse est toutefois ancienne et elle porte globalement sur les instruments de rémunération et pas spécifiquement sur la gestion des compétences.

Pour avancer plus avant dans cette réflexion, il est important d'analyser en détail le travail de Franchet (2005). En 1989, l'usine sidérurgique de Florange a été parmi les premiers sites en France à engager une gestion des compétences. Il s'agit donc d'un témoignage de première importance pour analyser l'essoufflement des instruments de gestion des compétences. Dans cet article, l'auteur décrit très précisément le fait que la première version de l'instrument correspond à un compromis entre les différentes représentations de l'organisation, de sa

stratégie et des compétences nécessaires pour l'atteindre. Ces compromis se sont assez rapidement trouvés en décalage par rapport à l'évolution réelle de l'organisation. Après quelques années, un bilan des effets de la gestion des compétences dans l'entreprise a été tiré et une reconception de l'instrument a été décidée. Même si celle-ci est trop récente pour que l'auteur puisse en analyser les effets, il souligne que cette reconception s'est faite sur la base de compromis et de représentations sensiblement différente de la première version de l'instrument (la définition de la compétence qui est retenue est ainsi radicalement différente. Cf. Franchet, 2005, p.79).

Cet article fait état d'une situation isolée, d'une entreprise qui se trouve contrainte de reconcevoir son instrument de gestion des compétences pour tenter de faire face à son essoufflement. Toutefois, comme nous l'avons signalé ci-dessus : ce phénomène d'essoufflement apparaît comme de plus en plus courant (Aubret, Gilbert, Pigeys, 2005). La phase de « normalisation » dans laquelle entre la gestion des compétences conduit à une généralisation de ce phénomène. L'enthousiasme des pionniers ne portant plus aussi systématiquement les instruments de gestion des compétences, ceux-ci sont plus souvent susceptibles d'être confrontés à un essoufflement.

### **Analyser en détail les instruments pour comprendre leur essoufflement ?**

L'article de Franchet (2005) présenté ci-dessus raconte l'histoire d'un essoufflement mais il n'en propose pas une véritable analyse. Pour expliquer celle-ci, il nous paraît nécessaire de proposer un véritable cadre d'analyse de ce phénomène. Les travaux récents sur les instruments de gestion (Gilbert, 1997 ; Grimand, 2006 ; Martin, 2007) montrent que celui-ci nécessite de s'appuyer sur le contenu précis des instruments de gestion. Parce qu'elle a été testée à plusieurs reprises (Gilbert, 1997 ; David, 1998 ; Brochier, Oiry, 2002), nous proposons d'utiliser la distinction proposée par Hatchuel et Weil (1993) qui considèrent qu'un instrument de gestion articule systématiquement trois éléments hétérogènes : un *substrat formel*, une *philosophie gestionnaire* et une *vision simplifiée du rôle des acteurs*.

1/ Le *substrat formel* d'un instrument désigne l'ensemble des supports concrets dans lesquels les instruments s'incarnent. Pour un instrument de gestion des compétences, il correspond par exemple aux référentiels de compétence et aux formalisations permettant de relier un score de compétence à une rémunération.

2/ La *philosophie gestionnaire* de cet instrument correspond à l'ensemble des arguments qui, en décrivant ses effets attendus, tente de convaincre les divers acteurs dans l'organisation qu'ils ont intérêt à l'utiliser. Dans l'instrument étudié, nous constaterons par exemple que cette philosophie met au centre la notion de « *multiskill* », c'est à dire pour les techniciens de maintenance la polyvalence entre plusieurs métiers.

3/ La *vision simplifiée du rôle des acteurs* correspond au fait que lors de la conception d'un instrument, les concepteurs sont nécessairement conduits à faire des hypothèses (parfois implicites) sur comment il faudrait que les utilisateurs (techniciens de maintenance, chefs d'équipe (« *team leaders* »), DRH, Direction, Organisations syndicales, etc.) se comportent pour que l'instrument fonctionne bien. Dans le cas étudié, nous constaterons que ces hypothèses correspondent par exemple à l'idée que les salariés vont préférer une polyvalence

réduite à une polyvalence étendue, que les jeunes et les anciens vont utiliser cet instrument de la même manière, etc.

La présentation détaillée du contenu d'un instrument de gestion permet de faire l'hypothèse que la dynamique initiale, l'essoufflement et le second souffle éventuel d'un instrument peut en partie être expliquée par la nature de l'articulation entre ces trois éléments.

La conception de l'instrument de gestion consistant à construire chacun de ces éléments, il est courant que lors de sa mise en œuvre initiale, on constate une assez bonne articulation entre ces trois éléments. Celle-ci constituerait un élément d'explication de la dynamique initiale de l'instrument. Il n'y a finalement que dans les cas de « mode managériale » ou lorsque l'instrument est conçu en dehors de l'entreprise que l'on pourrait constater une faible articulation initiale entre ces trois éléments qui aurait alors de fortes chances de se traduire par une plus faible dynamique initiale de l'instrument.

L'essoufflement progressif d'un instrument de gestion des compétences serait quant à lui en partie explicable par une progressive désarticulation de ces trois éléments tandis qu'un éventuel second souffle tiendrait entre autres à la capacité des acteurs de l'entreprise à recréer une articulation satisfaisante entre ces éléments.

## **Design de la recherche, méthodologie et présentation du cas**

Étant donné la complexité du phénomène de l'essoufflement des instruments de gestion et la faible connaissance que nous en avons, l'étude de cas unique est une première étape indispensable (Yin, 1994). Des études de cas comparatives ou même des études quantitatives pourraient ensuite être envisagées mais, dans ce premier temps, l'étude de cas unique et approfondie apparaissait comme la méthodologie la plus efficace pour saisir ce processus aux frontières et mécanismes mal connus (Hartley, 1994).

L'étude de cas a été réalisée dans une entreprise de l'industrie chimique, qui compte 200 salariés et qui produit des billes de plastiques à partir du polyéthylène. L'intensité capitaliste<sup>49</sup> et l'automatisation des processus de production y sont particulièrement fortes. En 1993, à la création de l'usine, la Direction Générale a choisi de mettre en œuvre une rémunération des compétences pour ses techniciens de maintenance. Au travers de ce cas, cet article ne prétend pas proposer des leçons générales sur les effets des instruments de rémunération des compétences. Il serait même possible de considérer que cet instrument – bien qu'utilisant le terme de compétence – est en fait extrêmement proche des jobs descriptions classiques<sup>50</sup>. Ce n'est donc pas le *contenu* même de l'instrument qui va retenir principalement notre attention mais sa dynamique.

Cette étude de cas est particulièrement intéressante parce qu'elle permet de rendre compte du *processus* de conception, de mise en œuvre et les effets à moyen terme (10 ans) d'un instrument de gestion des compétences. Cette mise en œuvre longue permet de voir les effets

---

<sup>49</sup> Selon la Direction de l'entreprise étudiée, le coût de la main d'œuvre représente actuellement moins de 10 % du prix de revient de la tonne de plastique fabriquée, c'est-à-dire, par exemple, deux fois moins que le coût de transport.

<sup>50</sup> Pour une présentation synthétique de l'instrument de rémunération des compétences, cf. encadré 1.

concrets de cet instrument, d'analyser les moments où il donne des résultats satisfaisants mais aussi de comprendre pourquoi il fonctionne moins bien à d'autres.

De plus, à deux reprises, les acteurs de cette entreprise ont tenté de remédier à l'essoufflement de leur instrument de gestion des compétences. Ce cas permet donc de mobiliser notre cadre théorique pour analyser en détail l'efficacité de ces tentatives et proposer d'autres solutions pour remédier à l'essoufflement des instruments de gestion.

Comme il est d'usage pour les études de cas, un travail documentaire très approfondi a d'abord été réalisé sur l'entreprise et son histoire (Guba & Lincoln, 1985). Ensuite des entretiens formels ont été menés avec l'ensemble des types d'acteurs ayant joué un rôle dans la conception et la mise en œuvre de cet instrument<sup>51</sup> (19 entretiens au total). Pour ce qui concerne la conception, nous avons ainsi interviewé le *change manager* responsable du projet initial mais aussi le directeur d'usine, le DRH de l'époque ainsi que les différents n+1 et n+2 impliqués dans la conception de l'instrument. Concernant la mise en œuvre, nous avons interrogés les principaux utilisateurs supposés (les n+1, les salariés, le DRH actuel, les délégués syndicaux). Une partie d'entre eux – en particuliers les opérateurs et les n+1 – étaient présents dans l'entreprise lors de la conception de cet instrument. Même si les informations reconstruites *a posteriori* doivent toujours être manipulées avec précaution (Miller, Cardinal, Glick, 1997), nos travaux de triangulation et de saturation des données nous permettent de proposer une analyse étayée de l'histoire de cet instrument de rémunération des compétences<sup>52</sup>. En interrogeant des personnes occupant par rapport à cet instrument des positionnements les plus variés possibles, notre objectif était de croiser les informations afin de ne retenir que celles qui apparaissaient comme admises de tous et constituant donc un élément fort de l'histoire de cet instrument (Webb *et al.*, 1965).

Les entretiens semi-directifs ont été utilisés dans cette étude car ils permettent de mieux analyser le contexte et la logique d'argumentation des acteurs (Merton, Fiske, Kendall, 1990 ; Ragin, Becker, 1992 ; Stake, 1994 ; King, 1994). Pour traiter ces entretiens, nous avons utilisé les méthodes classiques de codage. Nous avons identifié neuf thèmes et réparti les données entre ces différents thèmes (voir annexe A). Lors de ce codage, nous avons réalisé un certain nombre de changements dans la liste des thèmes. Cette étape est en effet un processus interactif où des thèmes peuvent émerger des entretiens eux-mêmes (Miles et Huberman, 1994). Un premier niveau de codage a été utilisé pour réduire la diversité des données et résumer des parties importantes des entretiens. Ensuite, ce codage a permis d'identifier les principaux thèmes abordés dans les entretiens (Burgess, 1982).

L'histoire de cet instrument est un processus dynamique dans lequel les phénomènes s'enchevêtrent et se superposent. Néanmoins, pour en rendre compte, nous avons distingué des séquences qui permettent d'analyser les différentes articulations qui existent entre les trois éléments constituant cet instrument.

---

<sup>51</sup> Ces interviews ont en partie été réalisées avec D. Brochier (Céreq).

<sup>52</sup> Ce travail s'est aussi appuyé sur les très nombreuses informations qui avaient été recueillies dans une entreprise du même groupe située géographiquement juste à côté de l'entreprise présentée. Cette entreprise avait elle-même fait l'objet d'une investigation très poussée (entretiens, observation participante, etc.) qui a été restituée dans un travail de thèse publié dans l'ouvrage de auteur, 2004.

## Résultats empiriques : Dynamique, essoufflement et reconception(s) – Le cas d'un instrument de gestion des compétences dans une entreprise pétrochimique

Le processus dynamique de cet instrument de gestion peut être découpé en quatre séquences :

- une dynamique (et une réussite) initiale,
- un rapide essoufflement de cette dynamique,
- une reconception du substrat formel de l'instrument pour tenter de remédier à cet essoufflement,
- puis la conception d'un instrument distinct du premier.

Pour chacune de ces séquences nous analyserons la nature de l'articulation existant entre la *philosophie gestionnaire*, le *substrat formel* et la *vision simplifiée des acteurs*.

### Séquence 1 - Une bonne articulation de la philosophie gestionnaire, du substrat formel et de la vision simplifiée du rôle des acteurs qui correspond à une réussite initiale de l'instrument (années 1 et 2)

#### Une bonne articulation des trois éléments...

- *Une philosophie gestionnaire centrée sur le concept « d'usine du futur »*

L'entreprise étudiée constitue une mise en œuvre pratique du concept d'« usine du futur » développé par ce groupe pétrolier. Les notions d'*empowerment*, de *pay for skill*, de *flat organization*<sup>53</sup> apparaissent comme un élément majeur dans la réussite de cette « usine du futur ». De la même manière, le *multiskill*, c'est à dire la capacité des techniciens de maintenance à exercer plusieurs métiers (instrumentiste mais aussi électricien, etc.) est considéré comme un facteur crucial pour la performance globale de cette entreprise.

- *Un substrat formel qui met en œuvre cette « usine du futur »*

Pour réussir « cette usine du futur », le change manager, le DRH et le Directeur d'Usine, accompagnés des *team leaders* de la maintenance<sup>54</sup> ont conçu un instrument de rémunération des compétences. Le fonctionnement de cet instrument peut être résumé comme suit :

#### Encadré 1 : Description de l'instrument de rémunération des compétences

##### COMPOSANTS

##### Deux types d'axes pour organiser les compétences

- Des axes "techniques" : un axe spécifique est établi pour chaque métier (instrumentation, électricité, mécanique, etc.). Cependant, chaque technicien de maintenance peut cumuler plusieurs métiers : c'est le "*multiskill*" (instrumentation et électricité et mécanique).
- Un axe "maîtrise du job" commun à l'ensemble des métiers de l'entreprise. Il répertorie les compétences transversales attachées à la maîtrise des instruments informatiques, des règles de sécurité et de qualité, etc.

<sup>53</sup> Enrichissement du travail des opérateurs, rémunération des compétences et réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

<sup>54</sup> Initialement, un instrument de rémunération des compétences des opérateurs de fabrication et des *team leaders* étaient prévus. Ils n'ont finalement pas pu être conçus et mis en œuvre.



### **Des référentiels pour repérer les compétences**

Chacun des axes comprend trois échelons de complexité. Des référentiels, construits à partir des compétences exercées, permettent de définir ces niveaux.

Les compétences sont formulées sous la forme d'items. Exemple : "effectue tout type de réglage sur sa zone".

### **Des grilles de coefficients pour rémunérer les compétences**

Chaque échelon acquis dans un axe (technique(s) ou maîtrise du job) attribue au salarié le "*salary group*" immédiatement supérieur (coefficient interne à l'entreprise) et donc le coefficient de la convention collective immédiatement supérieur. La reconnaissance des compétences exercées est immédiate.

### **FONCTIONNEMENT**

- Avant la campagne d'appréciation, les *team leaders* se réunissent pour se répartir entre eux l'enveloppe budgétaire que la DRH leur a alloué pour l'année à venir.
- Ensuite, chaque superviseur direct valide, au cours d'un entretien, les compétences exercées par chacun de ses subordonnés.
- Il en déduit le coefficient de ce salarié.
- En fonction des besoins de l'entreprise et des attentes de chaque salarié, le superviseur propose une progression de carrière à ce salarié et définit les besoins en formation qui y sont associés.
- Une fois ce bilan réalisé, le *team leader* et le technicien procèdent à l'évaluation des performances. Celle-ci permet de déterminer l'augmentation salariale de chaque individu.
- Avant de renvoyer les résultats des appréciations au service RH, les *team leaders* réalisent une réunion de consolidation des résultats de l'appréciation individuelle des compétences. Ces résultats peuvent être modifiés à la marge et sont validés par le n + 2 (premier niveau de cadre).

La présentation de cet instrument montre qu'il tente d'incarner concrètement la philosophie de « l'usine du futur » décrite ci-dessus. On perçoit aussi que, pour bien fonctionner, il suppose des rôles particuliers des acteurs de l'organisation. En effet, lorsque le fonctionnement de l'instrument prévoit que « avant la campagne d'appréciation, les *team leaders* se réunissent pour répartir entre eux l'enveloppe budgétaire ... » et qu'ils se réunissent ensuite pour faire une réunion de consolidation, etc. cela signifie que la DRH et la Direction les laisse réellement libres de gérer comme ils le souhaitent l'enveloppe budgétaire qu'elle a défini pour eux. On a donc là une véritable participation/négociation de ce niveau hiérarchique au management des RH de cette entreprise.

De la même façon, le bon fonctionnement de cet instrument suppose une réussite du *multiskill*. La plupart des échelons se situent dans des axes techniques (il n'existe qu'un axe « maîtrise du job » qui n'est pas technique alors qu'il existe un axe pour chacun des métiers possibles). Les rémunérations supplémentaires des salariés étant liées à l'acquisition d'un échelon supplémentaire, il est certain que l'instrument ne sera pécuniairement intéressant pour les salariés que s'ils parviennent à acquérir des échelons dans les différents axes techniques. On voit ici comment une philosophie gestionnaire s'articule très concrètement dans le substrat formel d'un instrument : convaincus de l'idée que le *multiskill* fera la performance globale de l'organisation, les concepteurs de l'instrument ont logiquement choisi de mettre des rémunérations plus fortes sur cette caractéristique.

- Une vision des acteurs cohérente avec cette « usine du futur »

Cette philosophie gestionnaire et ce substrat formelle est très fortement cohérente avec une vision très particulière des rôles que les salariés sont appelés à jouer. En effet, ce ne sont pas n'importe quels types d'acteur qui sont en mesure de réussir cette « usine du futur ». Des comportements particuliers sont nécessaires pour cela. En particulier, ce type d'organisation n'est possible que si l'ensemble de l'organisation fonctionne sur le mode d'un débat collectif sur les objectifs à atteindre, les instruments à mobiliser pour cela, etc. L'*empowerment*, le *multiskill* et les équipes semi-autonomes nécessitent en effet un système de communication performant pour que les interactions se produisent de la manière la plus fluide et la plus efficace possible.

Ce parti pris de l'implication de tous pour la réussite de l'organisation se retrouve très concrètement dans le mode de lancement de cette organisation. Ainsi, les *team leaders* (1<sup>er</sup> niveau hiérarchique) ont été recrutés deux ans avant le démarrage effectif de l'usine. Ils ont pu participer à la conception des instruments de recrutement des futurs membres de leur équipe. Ils ont aussi animé et/ou assisté à la longue période de formation (6 mois) qui était prévue avant le démarrage pour mettre au même niveau tous les nouveaux embauchés et qui leur a permis de construire une vision partagée par tous du travail à réaliser et de la stratégie de l'entreprise.

Ce comportement des acteurs est très fortement marqué par la notion de *multiskill*. Au-delà des notions d'*empowerment* ou de *flat organization*, c'est cette notion qui semble aujourd'hui avoir symbolisé pour les salariés le facteur clé de la réussite de l'organisation.

*“Je dirai que ce qui a motivé les gens à venir travailler ici, typiquement c'était le multiskill et l'autonomie. Je crois que clairement au départ le message c'était celui d'une équipe pluridisciplinaire et autonome, avec très peu de niveaux hiérarchiques et beaucoup plus d'autonomie à chaque niveau. Donc c'est vrai que ça intéressait tout le monde, le multiskil et l'autonomie c'est certainement ce qui a fait bouger 90 % des gens. Il y en a peut-être qui sont venus pour le salaire mais il y en a beaucoup qui sont venus là avant tout pour l'organisation” (CL, Technicien de maintenance).*

En schématisant un peu, on peut dire que dans cette organisation l'idée que la réussite viendrait de la capacité des salariés à maîtriser plusieurs métiers (*multiskill*) s'est peu à peu imposée.

**... Qui correspond à un fonctionnement satisfaisant de l'instrument**

Les premières années d'utilisation de l'instrument de gestion par les compétences sont satisfaisantes. Les salariés comme les *team leaders* disent aujourd'hui avoir trouvé cet instrument pertinent et performant.

*“Le message d’embauche justement c’est qu’ils prenaient en compte le multiskill (...). Je suis un de ceux à qui ça profité parce que j’ai eu pas mal de coefficients, ça a été une pente ascendante.(...) Le multiskill, c’est faire son métier de base et acquérir des compétences dans d’autres directions qui permettent évidemment d’avoir des coefficients et de la rémunération qui augmente ... et pour eux (la Direction, Nd’A) c’est intéressant aussi. Ils ne l’ont pas fait gratuitement, ça permettait d’avoir des gens disponibles pour des interventions. Quand je suis d’astreinte, ils peuvent m’appeler aussi bien pour l’instrumentation que pour les analyseurs. Il y a quand même un gain pour eux donc il fallait qu’il y ait un gain pour moi aussi. Ce que j’ai eu. ” (YL, Technicien de maintenance).*

Quel que soit leur positionnement dans l’organisation, tous les utilisateurs se souviennent d’un usage dynamique de l’instrument au cours des premières années de fonctionnement de l’usine. Il semble alors y avoir une bonne articulation entre sa *philosophie gestionnaire*, les rôles que les salariés jouent et le *substrat formel* de l’instrument. Pour ce qui concerne les rôles, les techniciens de maintenance ont compris rapidement l’intérêt qu’ils avaient à “jouer le jeu” (HB, technicien de maintenance). L’engagement dans de nouvelles activités et la maîtrise de nouveaux métiers, dès lors qu’ils sont validés par leur hiérarchie, leur ont permis d’obtenir une évolution positive de leur salaire et/ou de leur coefficient. De l’autre côté, les *team leaders* ont rapidement disposé d’équipes compétentes qui leur ont permis de gérer avec plus de souplesse les aléas de l’activité.

Concernant la *philosophie gestionnaire*, dans cette phase, le *multiskill* constitue bien le moteur de la performance globale de cette entreprise. A travers le *substrat formel* de l’instrument (les référentiels de compétence), ce concept parvient à articuler les attentes des salariés (la rémunération des compétences acquises) et celles de la direction (accroître la polyvalence des salariés). L’analyse détaillée du discours des acteurs sur cette période montre que cette opérationnalisation efficace du concept de *multiskill* a toutefois été facilitée par le fait que la GRH était très largement surdéterminée par les heures supplémentaires distribuées pour assurer le démarrage de l’usine.

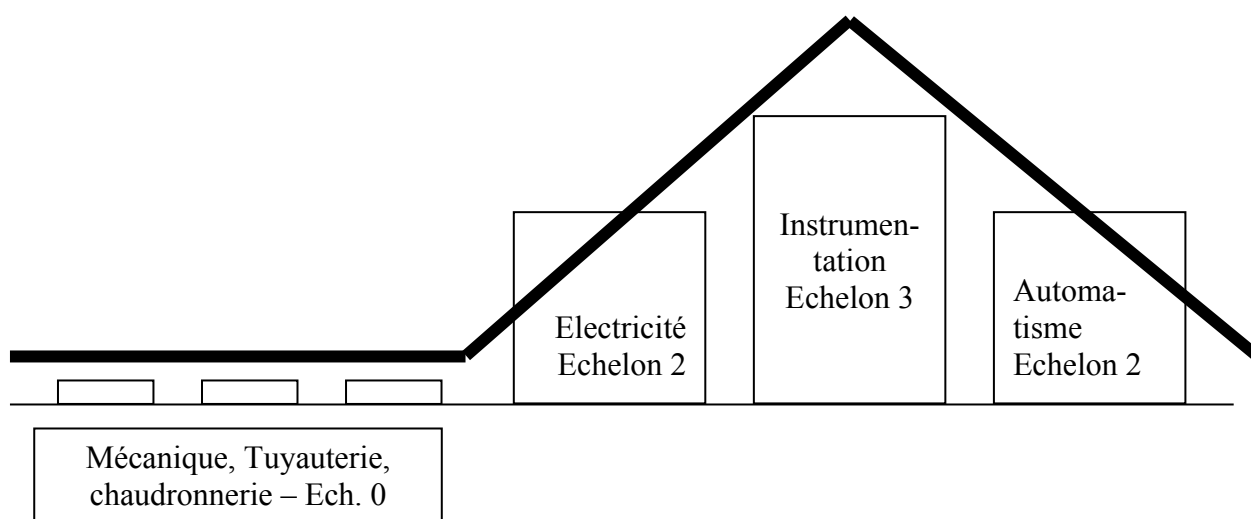
## **Séquence 2 - Des effets imprévus qui déstabilisent cette articulation et conduisent à un essoufflement de l’instrument (année 3)**

### **Des effets imprévus...**

Très rapidement après ces utilisations satisfaisantes, des effets imprévus apparaissent. On constate par exemple une tendance à l’inflation de la masse salariale (liée au succès de l’instrument). Mais, c’est surtout une interprétation imprévue du concept de *multiskill* qui brise l’articulation qui existait jusqu’alors dans l’instrument entre *philosophie gestionnaire*, *substrat formel* et *vision simplifiée du rôle des acteurs*.

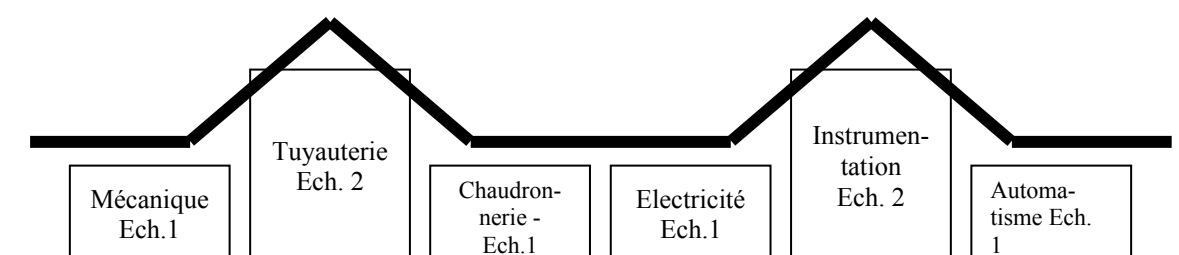
Sans qu’ils semblent en avoir été conscients, les concepteurs avaient construit cet instrument sur l’hypothèse implicite d’un *multiskill* que l’on pourrait qualifier de « réduit ». *A posteriori*, il apparaît qu’ils considéraient en fait que, pour avoir des équipes efficaces, l’entreprise a besoin de disposer de salariés ayant une forte expertise dans un métier donné et de compétences assez fortes dans un ou deux autres métiers au maximum. Ce *multiskill* « réduit » correspond à un modèle en « cône », où parmi les six métiers existant initialement

en maintenance, chaque salarié ne développe des compétences que dans deux ou trois d'entre eux. Ce modèle en « cône » peut être représenté de la manière suivante :



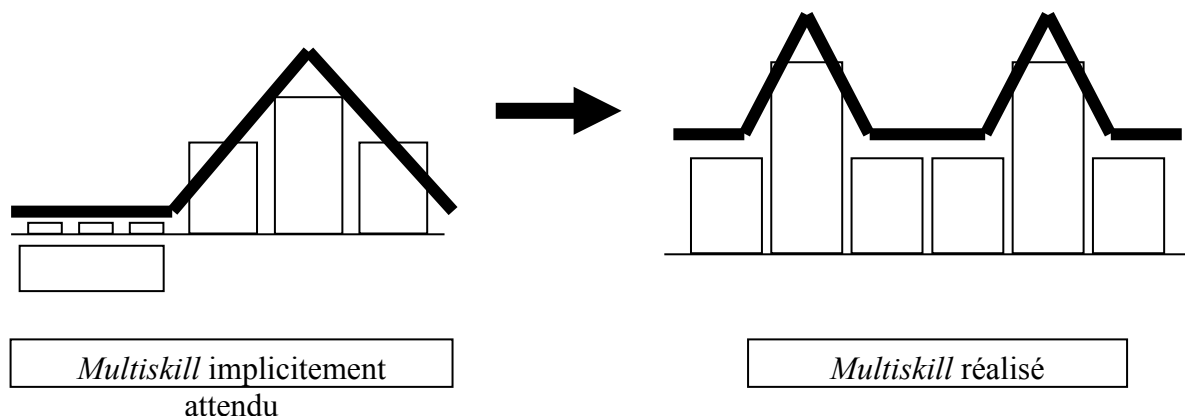
**Schéma 1: Représentation graphique du *multiskill* « réduit »**

Or, très rapidement, comme chaque échelon, quelque soit le métier auquel il appartient, se traduit par une augmentation salariale, les techniciens de maintenance n'adhèrent pas à ce modèle implicite du *multiskill* « réduit » et interprètent le terme *multiskill* dans un sens qui leur est plus favorable et que l'on pourrait caractériser comme celui d'un *multiskill* « élargi ». Les premiers échelons de chaque métier étant systématiquement les plus aisés à obtenir, ils développent des compétences dans tous les métiers (y compris ceux qui n'ont pas beaucoup de rapport avec le métier dans lequel ils ont la compétence la plus forte) afin de bénéficier de la rémunération la plus élevée possible. Ce *multiskill* « élargi » correspond à un modèle en « râteau » qui ne permet pas aussi facilement que le *multiskill* « réduit » d'enclencher un cercle vertueux entre développement des compétences et performance de l'organisation car il fait coexister des compétences dans des métiers qui n'ont que peu d'interactions entre eux. Ce *multiskill* « élargi » peut être représenté de la manière suivante:



**Schéma 2: Représentation graphique du *multiskill* « élargi »**

Implicitement les concepteurs avaient donc fait reposer le bon fonctionnement de leur outil sur un modèle du *multiskill* « réduit » qui a été délaissé par les utilisateurs au profit d'un *multiskill* « élargi » qui présente comme inconvénient de rendre plus difficile la mise en œuvre d'un cercle vertueux entre développement des compétences des salariés et performance de l'organisation.



### **...Qui désarticulent les trois éléments et conduisent à un essoufflement de l'instrument**

Dès cette 3<sup>ème</sup> année, les utilisateurs constatent un grippage de l'instrument. Celui-ci ne produit pas les effets attendus. En particulier, il apparaît que le multiskill ne parvient pas à développer la performance de l'organisation comme il était prévu qu'il le fasse. Comme l'explique un des *team leaders* maintenance rencontré, « *très rapidement, on a vu apparaître ce qu'on a appelé des « bricoleurs », c'est-à-dire des gars qui récupéraient les premiers échelons dans un peu tous les métiers de la maintenance. Comme ces échelons sont souvent faciles à acquérir, ça ne leur demandait pas trop d'efforts et la rémunération suivait... Après c'est clair que pour le business c'était moins intéressant... Les « bricoleurs » n'apportent pas toujours beaucoup plus à la performance de l'équipe* » (AV).

Durant cette 3<sup>ème</sup> année, la *philosophie gestionnaire* et le *substrat formel* de l'instrument n'évoluent donc pas. Ils restent centrés sur la notion « d'usine du futur » qui contient une référence explicite et directe au *multiskill*. Mais les rôles des acteurs sont eux de plus en plus en décalage avec cette philosophie et ce substrat formel. En effet, comme nous venons de le détailler ci-dessus, les salariés « choisissent » de plus en plus souvent le *multiskill* « élargi » au détriment du *multiskill* réduit qui est pourtant nécessaire au bon fonctionnement de l'instrument.

D'autres effets imprévus pourraient être détaillés (comme par exemple le fait que cet instrument semble mieux fonctionner pour les jeunes embauchés que pour les salariés les plus expérimentés qui plafonnent dans leur métier et leur carrière) mais nous nous limitons à celui du *multiskill* parce que c'est celui qui permet le mieux d'analyser ce qui se passe dans les différentes séquences de dynamique – essoufflement – reconception et aussi, comme le montrent les citations ci-dessus, parce que c'est celui qui est considéré comme le plus important par les acteurs interviewés.

### **Séquence 3 – Une négation de ces effets imprévus qui ne remédie pas à l'essoufflement**

Dans un premier temps, les concepteurs de cet instrument semblent avoir refusé de prendre en compte les effets imprévus de l'instrument qu'ils avaient construit. On retrouve là un comportement courant dans de nombreuses organisations. Parfois, les concepteurs ne connaissent pas ces effets imprévus (parce qu'ils sont cachés, tus, etc.) mais, même lorsqu'ils les connaissent, ils arrivent souvent qu'ils les cataloguent comme illégitimes. Considérant qu'ils sont liés au fait que les salariés ne respectent pas les règles prévues pour l'utilisation des instruments, ils refusent de transformer les instruments pour tenter de prendre en compte ces usages réels mais non prévus. L'effet le plus habituel de ce type de réponse est la déconnexion entre l'instrument et l'activité réelle (Hatchuel, 1996). A plus ou moins long terme, cette logique conduit à l'abandon de cet instrument (Beer, Cannon, 2004). Elle ne conduit donc pas à une redynamisation de celui-ci.

### **Séquence 4 - Une reconception du substrat formel qui ne parvient pas à remédier à l'essoufflement de l'instrument (année 3-4)**

#### **Une reconception du substrat formel...**

Dans cette entreprise, cette phase de refus a été relativement courte. Après deux années de fonctionnement satisfaisant, un groupe de travail est chargé de revoir le *substrat formel* de l'instrument et, en particulier les référentiels de compétence. Cette réactivité fait qu'il n'y a pas eu une réelle déconnexion entre l'instrument et l'activité réelle. On peut sans doute l'attribuer au fait que cette entreprise a toujours fait réellement participer les salariés à la conception des instruments de gestion. A la fois, utilisateurs et concepteurs, les *team leaders* pouvaient difficilement ignorer les effets imprévus de l'instrument de rémunération des compétences. Ils ont donc très rapidement pensé à procéder à une transformation du substrat formel de cet instrument. Adoptant la logique qui avait été celle de l'organisation jusqu'alors, ils ont impliqué tout le monde – y compris les techniciens – dans cette transformation. Celle-ci a abouti à deux évolutions majeures.

Désormais, ce n'est plus chaque échelon acquis dans un axe qui augmente la rémunération. Celle-ci est établie en fonction de *l'échelon le plus élevé* obtenu dans un des axes techniques. On voit ici une mise en œuvre concrète du diagnostic établi ci-dessus. L'entreprise a besoin d'un *multiskill* « réduit », c'est-à-dire de salariés maîtrisant très bien un métier et s'appuyant sur des compétences dans quelques métiers complémentaires et pas de "*bricoleurs*" qui ont un échelon dans chaque métier existant (AV, *team leader* maintenance). Ensuite, ils ont révisé les référentiels de compétence pour rendre la progression un peu plus difficile au sein de ceux-ci. Conformément aux travaux de Kochan (2004), nous avons constaté que les salariés n'ont pas profité de leur participation à la refonte du référentiel pour tenter d'y rendre la progression plus facile. Montrant qu'ils conservaient une vision assez claire de la stratégie de l'organisation et de son fonctionnement global, ils nous ont ainsi affirmé : "*De toutes façons, notre mission dans la refonte des grilles, c'était de ralentir la progression. On le savait, on l'avait accepté ... En plus tout le monde savait qu'on ne pouvait pas continuer à ce rythme. A un moment où à un autre, ça n'aurait pas suivi ...*" (LB, technicien de maintenance).

#### **... Qui ne parvient pas à remédier à l'essoufflement de l'instrument**

Cette transformation est à la fois rapide (la négation des effets imprévus n'a pas duré assez longtemps pour complètement déconnecter l'instrument de l'activité réelle) et profonde (il ne s'agit pas d'une simple « révision » des référentiels) et pourtant elle ne produit pas vraiment

les effets attendus. La dynamique de l'instrument se trouve à nouveau très rapidement grippée.

Le cadre d'analyse proposé ci-dessus permet de montrer que depuis qu'il a été reconçu, le *substrat formel* est de nouveau bien articulé avec la *vision simplifiée du rôle des acteurs* puisque tous les deux s'attachent désormais bien à tenter de gérer le dilemme *multiskill* « élargi » / *multiskill* « réduit ». Toutefois, de ce fait même, il est désormais très éloigné de la *philosophie gestionnaire* puisque celle-ci reste centrée sur la notion d'« usine du futur » et qu'elle n'apporte pas de réponse à cette question sur la définition du *multiskill*. C'est cette tension que résumé un salarié lorsqu'il affirme : « *Quand on a refait les grilles, c'est un peu comme si « l'esprit » du démarrage de l'usine avait été perdu. On a pas senti la même adhésion des équipes...* » (LB, Technicien de maintenance).

L'échec relatif de cette transformation – effet particulièrement imprévu – trouve alors une explication. Le *multiskill* est plus réduit qu'auparavant mais ce sont désormais les salariés ne voient plus le lien avec la *philosophie gestionnaire* initiale de l'instrument et y adhèrent de ce fait moins.

#### **Séquence 5 - La conception d'un nouvel instrument ... qui ne parvient pas non plus à remédier à l'essoufflement (année 6)**

Pour tenter de répondre à cet essoufflement récurrent de l'instrument de gestion des compétences, une nouvelle Directrice des RH met en place un nouvel instrument de gestion des carrières (et des rémunérations) avec une *philosophie gestionnaire*, des *rôles* et un *substrat formel* radicalement différents. Ce nouvel instrument n'est plus censé gérer les compétences mais les « potentiels » des salariés. Lors de l'entretien annuel, chaque *team leader* établit le « potentiel ultime » de chacun des membres de son équipe. Ces potentiels ultimes sont légèrement révisables mais ils doivent être assez stables pour permettre de répartir d'une manière assez régulière les augmentations salariales et les promotions tout au long de la carrière des salariés. Il s'agit donc d'un instrument complètement différent puisqu'il ne fait plus appel aux compétences pour gérer les salariés. Il repose sur un *substrat formel*, une *philosophie gestionnaire* et une *vision simplifiée du rôle des acteurs* complètement différents – même si ces dernières ne sont pas clairement explicitées<sup>55</sup>.

Toutefois, ce n'est pas ce changement radical de philosophie gestionnaire qui dérange le plus les salariés. Ils sont finalement prêts à considérer que « l'usine du futur » et la rémunération des compétences ne sont peut-être plus les instruments de la performance de demain. C'est ce qu'on peut interpréter lorsqu'ils disent d'une manière un peu abrupte : « *aujourd'hui, la compétence ne paie plus !* » (AL, Technicien de maintenance). Mais ce qui les dérange le plus, c'est la cohabitation entre les deux systèmes de gestion du potentiel et de rémunération des compétences. Il est évident que le premier qui a été conçu sans eux, en rupture avec les logiques participatives de l'organisation, leur paraît plus éloigné de leurs préoccupations mais leur souci principal est plutôt de savoir sur quel critère ils sont réellement jugés. « *Bon avec le potentiel, c'est qu'on ne sait pas où on va. On utilise toujours les grilles pour faire les appréciations. Est-ce que ça sert encore à quelque chose ou est-ce que c'est de l'hypocrisie* »

<sup>55</sup> En ce qui concerne la philosophie gestionnaire, la DRH conceptrice de cet instrument aurait pu par exemple clairement dire : « nous ne souhaitons plus rémunérer le *multiskill* et les compétences actuelles des salariés, comme le fait l'instrument de rémunération des compétences, nous préférons réserver les augmentations salariales et les promotions aux personnes que nous identifions comme ayant du « potentiel », c'est-à-dire des personnes qui, aujourd'hui, travaillent bien mais dont on pense que demain ils travailleront encore mieux. »

*collective? Si tout est décidé d'avance avec le potentiel, à quoi ça sert de faire semblant de discuter des compétences qu'on a acquis cette année ou pas? Est-ce qu'on pourrait pas se décider une bonne fois pour toutes ? ” (AL, Technicien de maintenance).*

Il n'y a que la conceptrice de l'instrument de gestion au potentiel (la DRH) qui tente d'affirmer que les deux instruments sont cohérents. *“Les personnes qu'on va choisir sont celles qui ont le plus de capacités à apprendre. Donc, indirectement, ce sont les gens qui ont le plus de potentiel. Donc, **c'est pas antinomique, c'est lié** (...) Ce n'est pas uniquement la règle de gestion du potentiel. **Même quand tu es dans un système de compétences, le potentiel, tu le gères.** Puisque les gens que tu vas mettre en formation, tu les identifies en fonction de leur potentiel. Bon, c'est un mot. On me dit toujours : « qu'est-ce que c'est ce mot magique , le potentiel ? ». Je dis : « attendez, c'est ce que vous faites tous les jours. Tiens, celui-ci, je vais lui donner à faire ça parce qu'il est bon ” (SP, DRH, souligné par nous)*

Parce qu'il produisait des effets imprévus, la DRH a souhaité abandonner l'instrument de rémunération des compétences mais elle n'a pas osé le condamner officiellement (peut-être parce qu'il incarnait la philosophie gestionnaire fondatrice et mobilisatrice des origines de l'organisation) et le remplacer par un instrument de gestion des potentiels reposant sur un substrat formel, une philosophie gestionnaire et une représentation simplifiée des acteurs complètement différente. Cette absence de cohérence entre deux instruments de gestion des rémunérations semble plus déstabiliser les salariés de l'entreprise que ne l'aurait vraisemblablement fait l'abandon du premier instrument.

On constate ici clairement que la conception d'un instrument concurrent n'est pas en mesure redonner du souffle à un instrument de gestion des compétences qui ne produirait plus les effets attendus. Plus encore, on constate que le nouvel instrument lui-même n'est pas efficace parce qu'il n'est pas clairement distingué du précédent et considéré officiellement comme son remplaçant légitime.

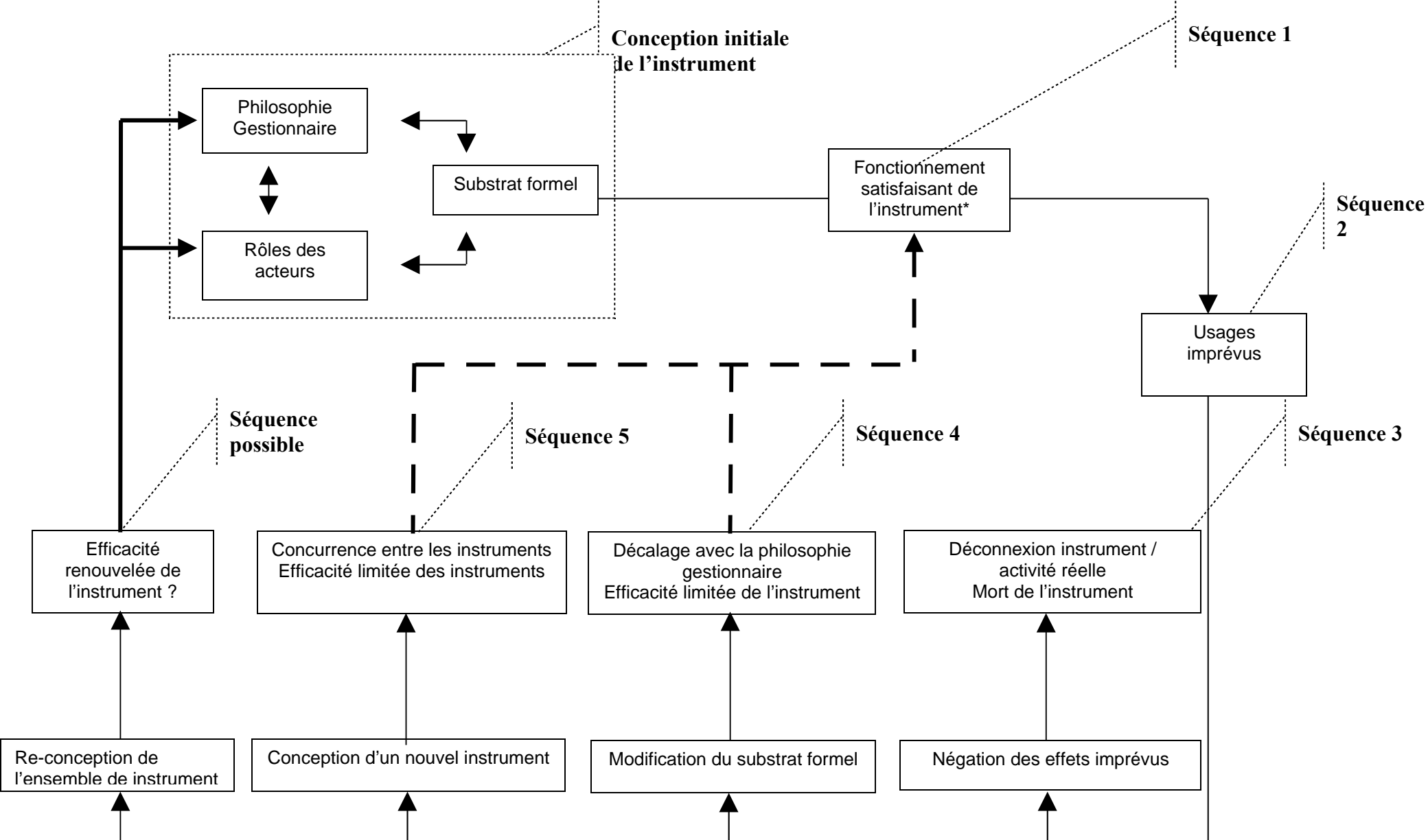
#### 4. Discussion et conclusion

Le cas de cette entreprise montre que l'analyse détaillée du contenu des instruments de gestion peut constituer un des éléments d'analyse de leur dynamique, de leur essoufflement et de leur éventuel second souffle. La bonne articulation initiale entre *le substrat formel*, la *philosophie gestionnaire* et la *vision simplifiée du rôle des acteurs* correspond à une utilisation satisfaisant de l'instrument. Il ressort aussi de cette étude de cas que les comportements inattendus des acteurs (ils préfèrent le *multiskill* « élargi » au *multiskill* « réduit » qui était implicitement nécessaire à l'instrument pour bien fonctionner) contribuent directement à la perte d'efficacité et à l'essoufflement de l'instrument. Enfin, nous avons constaté que la seule reconception du *substrat formel* ne parvient pas à redynamiser l'instrument parce qu'elle accentue encore la distance entre les *rôles* et le *substrat formel* d'une part et la *philosophie gestionnaire* d'autre part. La conception d'un nouvel instrument ne semble pas non plus en mesure de redonner du souffle soit à l'instrument initial soit à la gestion des carrières et des rémunérations en général dans cette entreprise parce que l'ambiguïté qui demeure sur les critères qui sont réellement utilisés (compétence ou potentiel ?) anéantit les capacités dynamiques de l'un ou l'autre des instruments.



L'échec de ces deux types de reconception permet d'envisager une solution alternative pour parvenir à redonner du souffle à cet instrument de gestion des compétences. En effet, puisque la reconception du seul *substrat formel* accentue encore la fracture entre celui-ci et la *philosophie gestionnaire*, on peut penser qu'une reconception qui se donnerait pour objectif de reconstruire l'ensemble de l'instrument (*substrat formel, vision simplifiée du rôle des acteurs et philosophie gestionnaire*) aurait plus de chance de recréer de la dynamique.

Le schéma ci-dessous synthétise l'ensemble des éléments dynamiques présentés ci-dessus.



\* Il existe des cas où les instruments de gestion ne connaissent pas cette phase du "fonctionnement satisfaisant". Notre schéma proposant une représentation générale de leur dynamique, il est nécessaire de faire figurer la possibilité de cette phase.

Ce schéma permet de tracer deux pistes de discussion particulièrement stimulantes : qu'est-ce que l'analyse de l'essoufflement nous apprend sur la conception des instruments de gestion ? Qu'est-ce que l'analyse de l'essoufflement nous apprend sur l'accompagnement à la diffusion des instruments de gestion ? Enfin, nous soulignerons les limites méthodologiques de ce travail et préciserons les recherches complémentaires qui paraissent nécessaires pour les surmonter.

### **Essoufflement et conception des instruments de gestion des compétences**

La littérature et l'étude de cas présentées ci-dessus rappellent que les instruments de gestion sont des construits sociaux hétérogènes. Ils articulent un substrat formel, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée du rôle des acteurs. Leur conception est donc particulièrement compliquée. Elle porte en effet simultanément sur ces trois éléments différents. Des travaux complémentaires sont sans doute nécessaire pour préciser cette question mais l'on peut d'ores et déjà supposer que ces trois éléments suivent des logiques de conception différentes. C'est donc trois processus de conception parallèles qu'il convient de mettre en œuvre pour concevoir un instrument de gestion.

Cette conception est d'autant plus complexe que, comme l'a souligné la première séquence de la vie de l'instrument de gestion analysé, son efficacité apparaît d'abord comme liée à la qualité de l'articulation entre ces trois éléments. Dans ce travail, nous nous sommes contentés de constater que dans certaines phases cette articulation paraissait bonne et que dans d'autres elle semblait plus déficiente. Des travaux complémentaires sont vraisemblablement nécessaires pour affiner cette analyse de la qualité de l'articulation entre ces trois éléments qui, étant donné leur très forte hétérogénéité, n'est vraisemblablement jamais aisée à construire.

Enfin, l'étude de cas présentée ci-dessus a clairement montré que la conception d'un instrument de gestion ne se limite pas à la première phase de sa vie, c'est à dire avant qu'il ne soit mis en œuvre. Nous avons ainsi montré que la vie d'un instrument de gestion des compétences qui s'essouffle est scandée de multiples phases de reconception (les acteurs refont les référentiels de compétences, ils créent un autre outil, etc.). Ces re-conceptions sont autant de phases de conception disséminées dans la vie même de l'instrument de gestion. A chaque fois, les acteurs tentent de reconcevoir le substrat formel de l'instrument, sa philosophie gestionnaire ou sa représentation simplifiée du rôle des acteurs et de créer une nouvelle articulation satisfaisante entre ces trois éléments. Ce travail sur l'essoufflement des instruments de gestion aboutit donc à adopter une définition élargie de la notion de conception des instruments de gestion parce que celle-ci apparaît comme cruciale tout au long de leur vie et donne à l'élucidation de ce phénomène une importance majeure pour la compréhension de l'essoufflement des instruments de gestion.

### **Essoufflement et accompagnement au changement**

En donnant à la conception des instruments de gestion une définition élargie, la littérature et l'étude de cas que nous avons présentées conduisent à revoir assez profondément la manière dont on peut concevoir l'accompagnement au changement et, plus particulièrement, les dispositifs d'introduction et de diffusion des instruments de gestion des compétences.

Tout d'abord, notre travail fait assez profondément évoluer les objets sur lesquels doit porter l'attention des accompagnateurs du changement. En effet, bien qu'une part d'information des salariés reste vraisemblablement nécessaire, ce critère qui est souvent considéré comme crucial dans les processus d'accompagnement au changement (Dailey, 2004) n'est pas apparu comme majeur dans la vie de l'instrument analysé. Étant donné sa bonne acceptation initiale, on peut supposer que la communication et l'information sur cet instrument avait dans cette entreprise été bien faite. Toutefois, nous avons vu que celle-ci n'est pas suffisante puisqu'elle n'a pu empêcher des usages imprévus d'émerger et, en particulier, le fait que les salariés adoptent une définition du *multiskill* différente de celle qui était initialement prévue par les concepteurs.

Nos travaux conduisent donc à l'idée qu'au-delà de l'information et de la communication – ou même de la facilitation et de l'aide à l'usage – un des rôles cruciaux de l'accompagnement au changement est d'être en mesure d'identifier que des usages imprévus sont produits à partir de l'instrument mis en place. Cette identification doit être assez rapide car, comme nous l'avons vu dans la séquence 3 de notre étude de cas, le fait que les concepteurs de l'instrument ignorent ces usages imprévus aggrave la désarticulation entre les trois éléments de l'instrument de gestion et rend sa reconception ultérieure d'autant plus délicate.

Même s'il est crucial, les directions des ressources humaines paraissent pour le moment particulièrement dépourvues pour atteindre cet objectif d'identification des usages émergents imprévus. Cette facette du management du changement est particulièrement sensible puisqu'elle implique qu'il existe un système d'information spécifique et fiable permettant aux salariés d'informer les concepteurs de l'instrument de gestion que celui-ci n'est pas utilisé comme il était prévu qu'il le soit. Elle est néanmoins réalisable. Les salariés peuvent par exemple révéler cette information s'ils ont l'assurance qu'elle sera réellement utilisée pour améliorer le fonctionnement de l'instrument de gestion (et pas pour sanctionner des usages « non conformes »). Mais, à notre connaissance, les DRH ne disposent généralement pas aujourd'hui de ce type de circuit d'information.

La prise en compte des ces usages émergents imprévus demande aussi une meilleure connaissance des raisons de leur apparition. On peut supposer qu'ils sont parfois produits par des facteurs socio-politiques. Ainsi, notre étude de cas montre que le *multiskill* a été détourné par les salariés dans une logique très largement utilitariste (obtenir une augmentation salariale maximale en produisant un apprentissage minimal). Mais des facteurs d'apprentissage (en s'appropriant l'instrument, les acteurs en investissent les failles et les incohérences et, ce faisant, construisent des usages émergents imprévus) ou des facteurs identitaires (l'instrument est utilisé de manière à ce que ces usages émergents imprévus soient plus en cohérence avec la manière dont il conçoivent leur identité professionnelle) peuvent sans doute aussi être présents.

Enfin, nous ne l'avons pas réellement évoqué dans ce travail mais il serait vraisemblablement particulièrement pertinent d'investiguer les tensions qui peuvent apparaître entre les notions d'efficacité et de légitimité d'un instrument de gestion dans le cours de sa mise en place et de son utilisation. En effet, l'efficacité initiale de l'instrument présenté ci-dessus s'explique aussi sans doute par le fait qu'il était légitime parmi les salariés ou, tout au moins, qu'il n'a pas réellement peiné à acquérir de la légitimité. Sans cette légitimité, ces usages n'auraient pas été de la même nature. La tension entre efficacité et légitimité apparaît donc comme un objet d'analyse particulièrement important pour mieux appréhender le phénomène de l'essoufflement des instruments de gestion.

## Perspectives de recherche

Ces précisions sur la manière dont l'essoufflement peut être mobilisé pour penser la conception et la diffusion d'un instrument de gestion permet d'identifier les limites du travail qui vient d'être présenté et d'envisager des recherches complémentaires pour les dépasser.

Tout d'abord, cette recherche qui porte sur une étude de cas unique à vocation à être confirmée ou infirmée par d'autres études de cas et, *in fine*, par une étude quantitative. Elle seule serait en effet en mesure de donner une vision générale sur ces processus d'essoufflement et de reconception des instruments de gestion dans les organisations.

Toutefois, il nous semble que plusieurs éléments doivent encore faire l'objet d'analyses qualitatives approfondies avant que des méthodes quantitatives puissent valablement être mises en œuvre. A titre d'exemple, on peut évoquer le fait que, dans ce travail :

- nous avons analysé un instrument de gestion isolé. Or des recherches soulignent que les instruments de gestion sont le plus souvent reliés entre eux et constituent ainsi de véritables « grappes » d'instruments (Grimand, 2006). Avant d'engager des méthodes quantitatives, il semble donc nécessaire d'engager des travaux qualitatifs sur l'essoufflement des grappes d'instruments de gestion,
- cet instrument de gestion des compétences est arrivé sur un terrain quasi vierge parce que nous nous situons dans un cas particulier où l'usine et ses systèmes de gestion sont construits *ex nihilo*. Or, dans la plupart des cas, les systèmes de gestion des compétences succèdent à des instruments préexistants (gestion par l'ancienneté, par les performances, etc.). Une investigation approfondie des interactions complexes qui se créent entre l'ancien et le nouvel instrument apparaît donc comme un objet d'analyse particulièrement important pour ensuite mieux comprendre les mécanismes qui conduisent aux usages émergents imprévus,
- nous avons considéré que nos résultats ne s'appliquaient qu'au cas des instruments de gestion des compétences. En distinguant les différentes natures d'instruments de gestion (un support d'entretien annuel, un logiciel de simulation salariale ou un tableau de bord de suivi de l'absentéisme ne sont vraisemblablement pas des instruments de même nature), il serait vraisemblablement possible de distinguer des causes et des processus d'essoufflement différents.

En conclusion, notre travail montre que l'analyse de contenu concret des instruments de gestion apparaît comme un moyen intéressant d'analyser leur dynamique, leur essoufflement et les possibilités éventuelles de leur donner un second souffle.

Même s'il ne s'agit parfois que d'un élément secondaire par rapport à des facteurs majeurs comme la stratégie ou l'évolution des marchés, l'étude de cas que nous avons présenté montre que l'analyse du contenu des instruments de gestion donne des éléments pour rendre compte de la dynamique à l'œuvre à la fois dans cet instrument et dans l'organisation où il se développe.

## Bibliographie

Aubret, J., Gilbert, P. & Pigeyre, F. (2005), *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*. Paris: Dunod.

- Beer, M., & Cannon, M.D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, vol.43, n°1, p. 3-21.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*, Boston: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager, a model for effective performance*, New-York: John Wiley and Sons.
- Brochier, D. & Oiry, E. (2002). Dix ans de rémunération par les compétences à l'usine des Plastiques. Plaidoyer pour un pilotage des outils de gestion. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°45, p. 20-41.
- Burgess, R.G. (1982) *Field Research: A sourcebook and field manual*, London: George, Allen Irwin.
- Colin, Th., & Grasser, B. (2007), La gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ?, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines* n°66, p. 18-29.
- Dailey, P.R. (2004). Commentary on "Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, vol.43, n°1, p. 25-27.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue française de gestion*, n°120, pp.44-59.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, n°120, p.44-59.
- Defélix C. & Retour, D. (2003). La gestion des compétences comme processus d'apprentissage : une analyse longitudinale dans deux PME en croissance, in A. Klarsfeld, E. Oiry, *La gestion des compétences : des instruments aux processus*, Vuibert, Paris, p.89-106.
- Di Maggio, P., & Powell W., (1983). The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. *American Sociological review*, vol. 48, n°2, p. 147-160.
- Franchet, P. (2005). L'histoire d'un référentiel : témoignage, in C. Jouvenot, M. Parlier (Eds), *Elaborer des référentiels de compétences*, Anact, Lyon, p. 54-93.
- Gastaldi, L. (2006). Dynamique des systèmes de gestion des compétences des chercheurs et transformation des activités de recherche industrielle, in C. Defélix, A. Klarsfeld, E. Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert, Paris, p. 93-122.
- Gerhart B., & Rynes, S.L. (2003). Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implications, *Sage publications series*, p. 165-222.
- Gilbert, P. (1997). *L'instrumentation de gestion*, Paris: Economica.
- Gilbert, P. (2003). Jalons pour une histoire de la gestion des compétences, in A. Klarsfeld, E. Oiry, *La gestion des compétences : des instruments aux processus*, Vuibert, Paris, p.11-32.
- Grimand, A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Etienne: Presses Universitaires de Saint-Etienne.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1985). *Naturalistic Inquiry*, London: Sage publications.
- Hartley, J.F. (1994). Case Studies in Organizational Research, in Cassell, C., & Symon, G. (éd.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications, p. 208-229.
- Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription, in Terssac, G. (de) & Friedberg, E. (éd.), *Coopération et conception*, Toulouse: Ed. Octarès, p. 102-121.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*, Paris: Economica.

- King, N. (1994). The qualitative Research Interview, in Cassell C. & Symon G. (éd.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications, p. 14-36.
- Klarsfeld, A. (2000). *Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences : une approche en terme de rationalité limitée*, Thèse en Sciences de Gestion, Université d'aix-Marseille III.
- Klarsfeld, A. (2003). Rémunérer les compétences : analyse comparative et longitudinale de deux établissements du secteur du carton ondulé, in A. Klarsfeld, E. Oiry, *La gestion des compétences : des instruments aux processus*, Vuibert, Paris, p. 147-170.
- Kochan, T. (2004). Commentary on "Promise and peril in implementing pay-for-performance, *Human Resource Management*, vol.43, n°1, p. 35-37.
- Lawler, E.E. (1994). From Job Based to Competency Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, n°1, p. 3-15.
- Lawler, E.E. (2005) From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management*, vol.44, n°2, p. 165-169.
- Martin, D. (2003). Pour une approche compréhensive du concept de compétence : positionnement épistémologique et illustrations, in A. Klarsfeld, E. Oiry, *La gestion des compétences : des instruments aux processus*, Vuibert, Paris, p.263-282.
- Martin, D.P. & Picceu, C. (2007). Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective. *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 10, n°3, pp. 75-110
- McKersie, R.B., & Hunter, L.C. (1973). *Pay, productivity and collective bargaining*, London: Macmillan.
- Merton, R.K., Fiske, M. & Kendall P.L. (1990). *The Focused Interviews : A Manual of Problems and Procedures*, New-York: Free Press, 2nd Ed.
- Midler, C. (1986). Logique de la mode managériale, *Gérer et comprendre*, n°3, p. 74-85.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, C.C., Cardinal, L.B., & Glick, W.H. (1997). Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Review*, vol.40, n°1, p.189-204.
- Oiry, E. (2004). De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité ? Paris: L'harmattan.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, vol.76, n°3, p. 108-119.
- Ragin, C.C., & Becker, H.S. (1992). *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry*. New-York, Cambridge University Press.
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences, *Management & Avenir*, n°4, p. 187-200.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, vol.43, n°2, p.139-160.
- Segrestin D. (2004). *Les chantiers du manager*. Paris, Armand Colin.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New-York: John Wiley and Sons.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, vol.44, n°3, p. 580-590.
- Stake, R.E. (1994) Case Studies, in Denzin, N.K., & Lincoln, S.Y. (éd), *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications, p. 236-247.

- Taylor, S.E., & Brown, J. (1988). Illusions and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, vol.103, n°2, p.193-210.
- Thévenet, M. (1985), L'écot de la mode, *Revue Française de Gestion*, n° 53-54, p. 19-29.
- Thévenet, M. (2006). Les modes en gestion des ressources humaines in Allouche J. (éd.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris: Vuibert, p. 787-793.
- Ulrich, D. (1997). *Human Ressource Champion*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D., & Sechrest, L. (1965). *Unobstrusive measures*. Chicago: Rand McNally.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*, London: Sage Publications.



## **Does user centered conception, coherent with global corporate strategy, favorize development of Human Resource Intranet use?**

Référence : Guiderdoni-Jourdain Karine, Oiry E. (2008) “Does user centered conception, coherent with global corporate strategy, favorize development of Human Resource Intranet use?, in Bondarouk T., Guiderdoni-Jourdain K., Oiry E., Ruël H. *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*, IGI Group, Hershey, Pennsylvania.

### **ABSTRACT**

In organizations, researchers as well as professionals have generally observed insufficient use of computer technologies when compared to their expected outcomes before their implementation (Keen, 1981; Bowers, 1995; Boutary, 2003).

Reiterating in detail Orlikowski's theoretical propositions, we try to impart a clear theoretical status and to identify how transformation of the « artifact » can eventually transform uses.

Using a longitudinal case study describing uses of a HR Intranet in an aeronautical firm, we want to show that : computer technology conception integrating user's needs, which scientific literature usually calls « user centered » conception, allows use development. However, data gathered in the interviews allows stating that this kind of conception achieved to develop uses only because it was in a strong interaction with corporate policy.

### **INTRODUCTION**

In organizations, researchers as well as professionals have generally observed insufficient use of computer technologies when compared to their expected outcomes before their implementation (Keen, 1981; Bowers, 1995; Boutary, 2003). This phenomenon can be explained through the characteristics of the individuals using them: some have a negative perception of technology, others fear the consequences on their own activity or on their influence within the organization (Markus, 1983; Davidson, Walley, 1985; Marakas, Hornik, 1996). Even if these criteria must not be minimized, the scope of this phenomenon constrains researchers to identify complimentary explanations.

In this reflexion, Wanda Orlikowski's work (2000) emerges as being clearly fundamental. This author offers a coherent and structured conceptual framework that allows analysis of the reasons that conduct an actor to develop a particular use « style » for a specific technology. She especially insists on creative user capacities by showing that uses of a given technology can be very different.

Reiterating in detail Orlikowski's theoretical propositions, our article develops her work on two points. First, even though her theory allows for it, Orlikowski does not develop concrete examples showing how use evolves. We propose an example. Then, by highlighting user's creativity, she seems to minimize the influence of the graphic interface (what is seen on the screen) in the uses. By naming it « artifact » – a term, which comes from Orlikowski (2000) – our article tries to impart a clear theoretical status and to identify how transformation of the « artifact » can eventually transform uses.

Using a longitudinal case study describing uses of a HR Intranet in an aeronautical firm, this exploratory research allows us to see that computer technology conception integrating user's needs, which scientific literature usually calls « user centered » conception, (Beyer, Holzblatt,

1998), allows use development. But data gathered in the interviews allows stating that this kind of conception achieved to develop uses only because it was in a strong interaction with corporate policy. After a literature review centered on Orlikowski paper (2000) (1.), we will present our research design (2.) then detail main results of our exploratory research (3.)

## **COMPUTER TECHNOLOGY USE LITERATURE REVIEW**

In the computer technology research field the question of use occupies a paradoxical position. This question seems to have always been at the heart of conceptors preoccupations and still, literature offers few theories allowing to understand and to anticipate development of use in concrete company situations. On this level, Orlikowski's contribution (2000) is particularly motivating (1.2). After presenting it in detail we will continue by developing two areas that she explored less: technology use evolution (1.3.) and the role of the graphic interface (artifact) within this evolution (1.4).

### **1.1. Concrete use are relatively absent in research analysis**

In the area of computer technology research, the question of use occupies a paradoxical status. On one hand, the question has been the object of diversified and in-depth investigations. For example, the « Human Computer Interaction » (HCI) approach has focused on use since its goal is to improve the « usability » of technologies (Ruta, 2005). That is to say ergonomical technologies that demand minimal user learning in order to be used. In a more cooperative development logic, the Computer Supported Cooperative Work (CSCW) approach has also focused on use of IT solutions (Greif, 1988).

But, even if those literatures have placed the uses at the very centre of their reflection, they talk finally very little of « real » uses for their technologies. Indeed, the uses analyzed are more often those of the designers themselves – who test their tools in an attempt to improve them – or those of specific users, often placed outside their classical work conditions, put in the specific position of « testers » of a technology. Indeed, if scientific works and prototypes proliferate in those communities, the successful implantations of software remain rarer (Grudin, 1988; Markus, Connolly, 1990; Bowers, 1995; Olson, Teasley, 1996). This fact makes the analysis of uses more delicate since it is known that the users positioned in a role of « co-designers » do not have the same behaviour as the « real » users and these test situations (even reconstructed or within the context of an experiment) are rather different to real use situations (Bardini, Horvath, 1995; Woolgar, 1991).

### **1.2. Orlikowski's main contribution: beyond appropriation towards enactment**

In relation to all these considerations, Orlikowski's work (2000) is a major contribution. She is one of the first to question and to place companies' employees' practices at the heart of her reflexion as well as offering a theoretical framework to analyze them. As our work is a continuation of Orlikowski's, it is necessary to present in detail the content here.

In this paper, Orlikowski's first objective is to branch out distinctively from the approach that, until then, had largely dominated technology analysis (mostly, computer technology): « social constructivism » (Mac Kenzie and Wajcman, 1985; Bijker et al., 1987; Woolgar, 1991; Bijker and Law, 1992). Through a detailed analysis on how technologies are invented and

developed by their conceptors, these authors highlighted that technologies are social constructions and helped to better understand the logic that guided their conception (Strohmeier, 2006). The majority of the authors arrive at the conclusion that technology reflects the “dominant” interests (those who have the power to control the development process) through funding for example, to the detriment of the “dominated” interests (future users). From a very clearly Marxist perspective, the « social constructivism » often denounced technologies as being developed by the “dominators” to “oppress” workers.

Even if work less strongly influenced by Marxism is referred to, Orlikowski criticizes this approach by affirming that the attention brought to technology conception methods by researchers led them to overestimate the role of conceptors. In particular, those works lay on a hypothesis which she felt unfounded: inventors could integrate a framework so structured into technology that users had only two choices, either adopt or reject it. The ERP « SAP » furnishes an excellent example of this type of technology. It seems so structured that users can have the feeling that the only choice is to use it the way the inventors conceived it to be used.

Orlikowski’s article criticizes this hypothesis by demonstrating that, on a conceptual level as well as in her case studies, a technology can be used in extremely different ways. This furnishes the proof that technology does not embody structure.

Certain social constructivists have quickly affirmed that the pure technological determinism does not take into consideration all uses they observed (Whisler, 1970). They developed the concept of appropriation to highlight that users sidestep, resist, etc. the technology’s embodied structure. Quoting De Sanctis and Poole’s work (1994) and even some of her older work (Orlikowski and Robey, 1991), Orlikowski shows that these authors have developed quite a precise definition of different types of appropriation that can be observed. For example, De Sanctis and Poole distinguish « different types of appropriation moves which preserve, substitute for, combine, enlarge, contrast, constrain, affirm or negate the structures provided by the technology » (1994, p.135 cited by Orlikowski, 2000, p.407). One is then far from certain author’s simple dichotomy that directly opposes two types of behavior: adoption or rejection.

However, from Orlikowski’s point of view, the concept of appropriation is too limited because its position is *related to the structure* that was embodied into the technology by the conceptors. All these authors try to demonstrate how the initially embodied structure has been sidestepped, transgressed, etc. by users. So, for this author, in relation to a specific technology, users demonstrate a much greater creativity than “social constructivists” admit. So much so, that it is impossible to say that a technology is « stabilized », it can, however, be said that a technology is « stabilized-for-now » (Schryer, 1993). The important point is that this creativity is not in relation to the structure (because structure does not really exist) but in relation to numerous factors, which must be identified. To highlight these two elements, Orlikowski suggests abandoning the term appropriation and adopting one, which she takes from Weick (1979), « enactment », a term she now mobilizes to designate the real use that actors make of a specific technology.

Abandonment of the appropriation concept allows Orlikowski to detach herself from the « social constructivism ». But, this necessitates the complete reconstruction of a corresponding theory. Particularly the identification of the factors, which explain why the

enactment happens the way it does is needed. To elaborate the framework of this analysis, Orlikowski uses Giddens' structuration theory (Giddens, 1994). Giddens does not specifically address the question of technology in his theory. Orlikowski considers that when technology is used in recurrent social interactions, it corresponds to a « technology-in-practice » : an intangible shape, which intervenes in ongoing practices, through facilities, norms and interpretive schemes. Each type of « technology-in-practice » therefore shapes specific facilities, norms, and interpretive schemes which in turn transform the “technology-in-practice” that individuals enact.

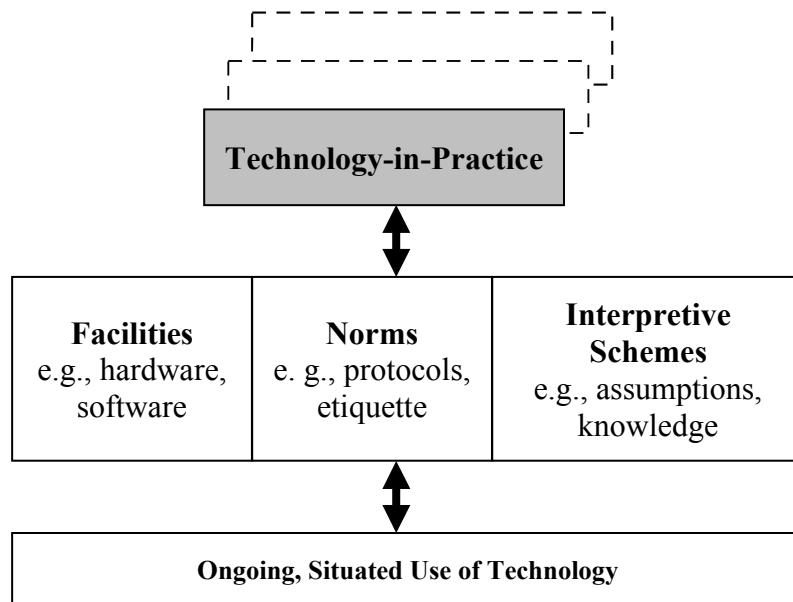


Figure 1: Enactment of Technology-in-Practice Orlikowski (2000, p.410)

By regarding “technology-in-practice” as structure (2000, p.409), Orlikowski can then mobilize the theoretical framework of structuration and consider that:

- The structure « technology-in-practice » is in itself influenced by the other structures in the organization (hierarchy relations, remuneration/incentive system, etc.)
- All these structures and the interactions between structures are instantiated in recurrent social practice that employees maintain with the other members of the organization,
- And the structures contribute in formalizing the facilities, norms, and interpretive schemes that shape their social interactions...

Therefore, a specific « technology-in-practice » can be explained by a precise analysis of the different structures that exist in the social environment of a individual and can be analyzed concretely through the facilities, norms and interpretive schemes by which the structures are instantiated in practice.

In this new theoretical framework offered by Orlikowski, two axes of reflexion could be developed: the question of enactment transformation and the eventual role of the artifact in this transformation.

### 1.3. What kind of evolution for this enactment?

In her article, Orlikowski clearly suggests continuing “the development of concepts that address the role of emergence and improvisation in technology” (2000, p.411). Her propositions allow a better analysis of how improvisation can emerge. She also takes into consideration the fact that uses not only emerge: “users always have the potential to change their habits of use” (2000, p.411). She even lists factors explaining the transformations: a change in the technology such as “deliberately modifying the properties of technology and thus how users interact with it” (p.411), a change due to experience (“users become more knowledgeable about using their technology”, p.412) or a change in their activity, (“they have changed jobs and now need to use technology differently” p.412).

These changes can be deliberate as well as be produced by inadvertence (discovering a new use following a manipulation error). Because « technology-in-practice » is a structure, Orlikowski even adds that a change in structure will « change the facilities, norms and interpretive schemes used in their use of the technology » (p.412).

The case studies presented in this article are limited, however, they show how use emerges. It seems interesting to us to extend Orlikowski’s reflexion by presenting a case study that describes how uses are transformed and not only how they emerge.

Over and above this first result, analysis will allow us to go more into depth in understanding certain use transformation mechanisms, which are merely evoked in Orlikowski’s paper.

### 1.4. What exact theoretical status for the “technology as artifact”?

It seems that the very strong innovative side of Orlikowski’s article (2000) has widened the gap between pre-existing literature and her own position. Particularly, it seems that her desire to show that users enact use that were not embodied into technology by their conceptors has led her to under estimate their role in technology construction.

More exactly, her article is ambiguous on this point. Firstly, she clearly states that conceptors do not embody structure into the technology they produce (p.406) but later, she nevertheless, gives them certain recognition when she writes, « when people use a technology, they draw on the properties comprising the technological artifact – those provided by its constituent materiality, *those inscribed by the designers*, and those added on by users through previous interactions... » (p.410). She even conceptualizes this dimension when she states that technology has two aspects: « technology-in-practice » and « technology as artifact » (p.408). It still seems that she uses this difference to show that technology uses cannot be limited to analysis of its technological characteristics alone (p.409) and they must, necessarily, be linked to the actor’s « technologies-in-practice ». This distinction allows for a true analytical breakthrough but there seems to be a crucial question still unanswered. Uses cannot be deduct from « technology as artifact » but it remains to be decided: Does « technology as artifact » play a role in enactment or not? Particularly, within the scope of our article, we will show how artifact transformation can be considered as a factor allowing for an enactment transformation.

On this question, Orlikowski’s arguments leave us thinking that she accords a very limited role, almost null, to « technology as artifact » in use development. In her case studies she never actually makes a direct link between evolving enactment and « technology as artifact ».

On the other hand, she links them systematically, to different forms of « technology-in practice ». As we have highlighted above, she has somewhat acknowledged the role of conceptor embodied technology characteristics. Citing some of her earlier work (Orlikowski and Gash, 1994), she also mentions that training and communication related to technology's functions could help develop uses. Finally, even if she does not mobilize them directly in her reflexion, her case studies start with a presentation of *Lotus notes* technical functions (2000, table 1, p.414). In her article, technology as artifact seems necessary in understanding enactment but it is not directly implicated in the analysis. An aim of our article is to offer several precisions on the status technology artifact could have in enactment analysis as drawn up by Orlikowski.

## **2. RESEARCH DESIGN**

After describing how our research offers to extend Orlikowski's reflexion (2.1.), we will present our methodology (2.2.) and detail our main results (3.).

### **2.1 Technology as artifact, user centered conception and corporate strategy**

We have observed above that certain ambiguities in Orlikowski's presentation could be explained by the fact that she must position herself in relation to a dominant approach, that of "social constructivism". It seems to us that the ambiguities may also come from the way Orlikowski distributes the roles between conceptors and technology end-users. In fact, even if the text is not perfectly clear on this point, the reader could get the feeling that on one side there are technology conceptors and on the other people who use it. So, theoretical references exist which allow us to affirm that conception and use do not make-up two distinct phases in the technology life cycle and it is therefore, unjustified to oppose them (Akrich, 1998).

Based on this observation, more and more researches conclude that a new type of « user centered » conception is necessary. Conceptors must take into consideration use when they create a new version to increase « user friendliness », responsiveness and therefore, user satisfaction. « User centered » conception first emerged in the Human Computer Interaction (HCI) community where conceptors goal is to create a more coherent link between a « new » tool and pre-existing user habits (Norman, 1988). Participative conception is a supplementary step in the intention to integrate users in the conception process from the very start (Darses, 2004). In fact, with this method, designers actually integrate users into conceptors teams (Cardon, 1997), instead of « representing » their needs through questionnaire statistics, situational work cases, films of user activities or use scenarios, etc. (Pascal, 2007). In this case, the users goal is to diagnose the problems encountered during use and to analyze videos of themselves using the prototype, etc. with the help of the researcher. Designers then, try to conceive a new prototype version that incorporates these remarks and reduces challenges encountered (Brun-Cottan, Wall, 1995).

Keeping in line with Orlikowski's approach, this type of conception could first avoid the main designer's errors. But, then, it could help us to give a more active role to artifact in use development. To analyze this situation completely it seems important to us, to stay in a strict « structurationist » framework, that is to clearly state that this « user centered » conception can favorize certain uses but that it can not lead users from a limited to a strategic use by itself, for example. To understand the role that this type of conception could eventually play

in use transformation it seems essential to resituate it in relation to corporate structure and in relation to the dominant management style.

In fact, a reproach that can be made to this type of conception is to be too focused on the user. To develop technology use, conception must be based on more than just what the users want. For it, artifact modifications must answer user wishes as well as organizational strategic orientations. A use that represents a strong user demand but would be strictly opposite a firm's strategic aim seems generally unlikely to emerge. (Detchessahart, Journé, 2007). Some authors have already highlighted the importance of Top management's implication on uses (Deltour 2004). Bhattacharjee (1998) underlines « **organizational sponsoring** » as being a major facilitator in corporate IT introduction. He explains it as management's effort to promote resource allocation and technology as added value within the organization.

Using the case study below, we will attempt to test the hypothesis, that a user-centered conception allows technology enactment transformation, when it is embedded into global corporate strategy.

## **2.2 Research methodology**

The research presented here is exploratory. Phenomena we will study are poorly known. Their boundaries and logics are uncertain. Therefore, the single case study seems to be the most adequate research method (Yin, 1994). Among data we collected in different firms<sup>1</sup>, uses of an HR intranet in an aeronautical firm (called Aero) seem the most appropriate to develop insight. After presenting the firm and its intranet (2.2.1), we will describe the population we have selected for analysis (2.2.2).

### *2.2.1 Aero and its HR intranet*

Aero belongs to an international group in the Aeronautical and Space sector. In Europe, Aero has more than 12,000 employees. It is leader in High Tech apparatus construction. The group's activities occupy the complete supplier to customer process and range from R&D right through to specific hands-on training sessions for end users, including manufacturing (from raw materials), assembly lines, sales, delivery, after sales service, etc.

In 2000, a HR decision is taken to improve the management - employee communication policy. One of the actions was to develop a HR intranet offering access to all the employees from the firm's web site. Guiderdoni studied the use and social dynamics of this intranet from within the firm's communication department for four years from 2001 to 2005.

Two distinct phases can be identified in the intranet implementation. From 2000 to 2003, HR communication and information strategy is developed. Aero's HR director decides to grant the means and the tools necessary to manage and to control the diffusion and the quality of HR information. He creates an internal communication department under HR direction and implements simultaneous person-to-person actions as well as creating the "Corporate Intranet" (Kalika, Guillou, Laval, 2002) a HR intranet accessible to all the employees and offering, due to large diffusion, general HR information. From 2003, a new HR director reinforces the HR communication and information strategy. This translates into reinforcing the HR intranet team in quantity and in technical competencies. The "Corporate Intranet" then migrates towards a "Specialized HR Intranet" (Kalika, Guilloux, Laval, 2002) offering much more targeted HR information.

The aim of this article is to understand how and why the intranet was transformed this way and if that transformation affects the way certain employees use the tool.

## 2.2. Sample population description

To analyze use transformation, longitudinal research was necessary (King, Keohane, Verba, 1994). Data collection took place between 2001 and 2005. During this whole period, we used data triangulation and saturation (Miles, Huberman, 1994) by mobilizing different research methods: documentary analysis (in particular corporate archives), semi-directive interviews and participating HR intranet project observation.

We also administered two opinion surveys on the use of this intranet. The first phase of interviews took place in 2001. Three employee groups were identified: department managers or equivalent, level 1 (a department has about 200 people), sub-department managers or equivalent, level 2 (management of about 50 people) and team leaders, level 3 (management of about 10 people). 53 semi-structured interviews were conducted. The second phase of interviews took place in 2005 and there were 13 interviews. Only actors who were identified during the first phase as having specific uses (positive or negative) were targeted, the objective was to verify if the uses had been transformed.

With regard to this study, we have benefited by the use of coding techniques and derived 9 code labels from the interview tapes and have spread the data between these different themes (see Appendix A). Throughout the coding analysis stage, the author made a number of changes to the list of codes; the coding stage was a interactive process through which patterns from the interviews emerged (Miles and Huberman, 1994). Initially, first-level coding was carried out as a data reduction technique summarising large segments of data, and finally pattern coding was employed as a way of identifying core themes across the interviews (Miles and Huberman, 1994).

The above sample shows that data on use was gathered all the way up the hierarchy. Nevertheless, in this article, we cannot present all our results. We have chosen to focus on one actor, the one for whom the eventual transformation of use best allows to complete Orlikowski's (2000) reflexion: the Assembly Line Manager.

In 2001, we identified this actor's dominant intranet use as a « limited use ». We identified the « facilities », the « norms » and the « interpretive schemes » he used to enact this "technology-in-practice" in his daily activity. We interviewed 4 Assembly Line Managers again in 2005 and analyzed the case of those with whom the HR intranet use was transformed. We were then able to identify their new « facilities », « norms » and « interpretive schemes » but we especially asked them to explain the reasons for this transformation. Their account shows that the 2001 opinion survey allowed user demands to emerge. On this basis, conceptors of Intranet developed a second version better adapted to user expectations (« user centered » conception phenomenon).

But that data highlight the fact that this conception mode is not solely responsible for strongly increasing intranet use. In fact, users underlined several times that this new HR intranet conception is pertinent because it allows a major corporate strategic axe to be implemented. Top management demands department chiefs to become real « *managers* » (this goes beyond intranet, itself). It seems, therefore, that it is the efficient combination of « user centered »



conception and general corporate strategy, which allowed use transformation for certain Assembly Line Managers.

## RESULTS

After positioning the Assembly Line Managers in the organization, we'll use Orlikowski's concepts (2000) to describe the way they used the HR intranet in 2001 (3.1). After replace use within the overall corporate policy, we will describe how certain uses were recuperated by conceptors and integrated into the new 2003 Intranet version (3.2.). Finally we will detail Assembly Line Manager's uses of the new 2005 HR Intranet (3.3.).

### 3.1 Assembly Line Managers, « very managers », less « corporate » HR intranet users

The Assembly Line Manager's survey conducts us to enter a different world: the world of production, precisely industrial workshops and manufacturing lines (airplanes, helicopters, etc.). In « his » world, « his » workshop, the line manager is « master ». Corporate management has little hold on this world. The line manager is generally a charismatic leader, a man of action with a strong personality, respected for his integrity, an excellent technician with a human dimension capable of making « fair » decisions.

Nevertheless, he is under the pressure of high production rates. Respecting final assembly dates push him to be very demanding (overtime, Sundays, etc.) of the different teams he manages. The work rhythm is so intense that the border between private and professional life is often over stepped. This leader must be extremely close to his « guys » in order to achieve objectives.

*« We are also top management's representatives in the shop, so it's our job to maintain a positive social atmosphere, that means we have to be on the field constantly, so the guys are happy to come to work every day. It's also a sensitive position, because you must be attentive: if a worker is not right or upset, you have to go and see him quickly. Talking with him, you understand that his child is sick or his wife left him ... so, that's when you have to take the time and support him. You have to maintain direct contact » (William).*

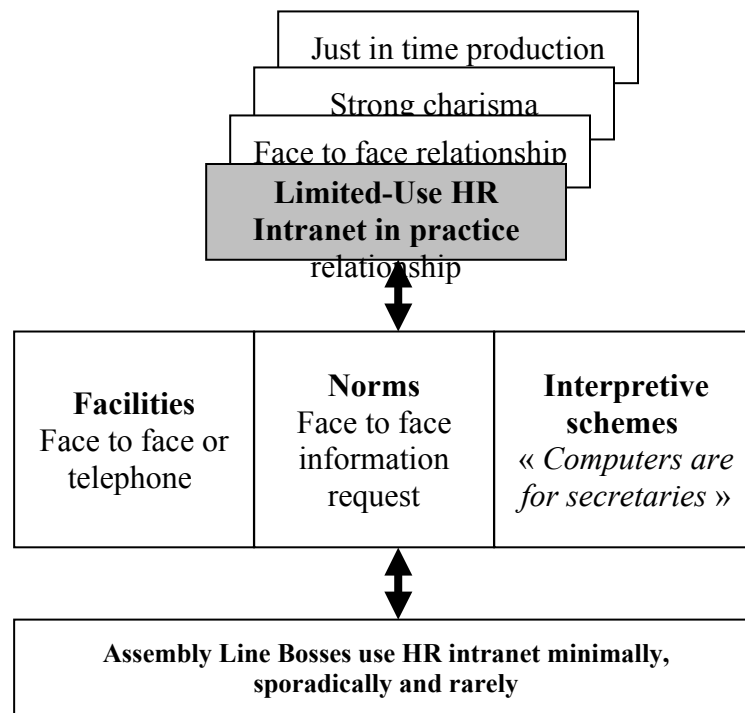
He is considered as the guarantor of team spirit that can be found in the sectors used to working with permanent urgencies<sup>2</sup>. This leader manages an average of more than 200 workers. Generally he works his way up through the ranks. Because of that, he usually holds the technicity of the product close to his heart.

How does this type of person consider the HR intranet? He spontaneously states: « *I feel more at home in the workshop than behind a computer* » (William). In 2001, the survey results are therefore not very suprising: use of the HR intranet is rare or inexistent. The tool is seen as « *a waste of time* » because « *we can get the information elsewhere* » (Jean). Orlikowski's concepts of (facilities, norms et interpretive schemes) allow to better describe this « limited use ».

By limiting facilities analysis to the sole HR intranet artifact, we can observe it is of a « corporate » type: the same space is accessible to all the employees, whatever their hierarchy level. The HR information is very general. It cannot satisfy specific demands of line managers (bonus management, salary increases, etc.). Concerning behavioral « norms », production rate pressure makes them favorize face to face or telephone communication systematically (William, Jean, Jesus). This behavior is also possible in the HR field because there is a decentralized HR manager in each workshop. The line manager has quick contact (which

corresponds to his work rhythm) with that person on a targeted subject (corresponds to his needs). The HR intranet is, therefore, rarely used because it is contrary to these exchange modes. Finally, in terms of interpretive schemes, a computer is associated to secretarial tasks by these actors. We can see here a supplementary reason for limited use of the intranet by this population.

Using Orlikowski's (2000) conceptual schema below, we can describe the line manager's « limited uses »:



### 3.2. A « user centered » HR intranet re-conception coherent with global corporate strategy

The team in charge of the HR intranet requested that 53 interviews to be administered to collect users opinions. Criticisms listed below are potential improvements for second version conception of the system. In fact, it can be deduced that if managers found information on the intranet corresponding to their real needs and that if they found strategic information that they could not find « elsewhere » their use could increase. During these interviews, they also added an element that we had not yet evoqued: they would like to find more tools to manage team member's competencies, careers, etc.

These wishes expressed by the users were globally taken into account by the conceptors of the second version. In the latest version there is no longer a global platform for all the employees. There are now three distinct and independent portals: one for employees, one for managers and one dedicated to Human resources. The first platform is still open to all employees and continues to contain general HR information.

On the other hand, the second platform, reserved for managers, answers the questions expressed by line managers directly. This space contains the HR tools they requested, specific and adapted HR information and strategic information they should not be able to obtain

through other channels (telephone, informal discussions, etc.), informations about corporate projects, strategic evolution, etc. Reporting of regular round table discussions between the CEO and a few managers can also be found here. This information offers a strategic dimension that the first version did absolutely not have. As we mentioned above, its possible to consider that in 2003 the firm evolved from a « corporate » HR intranet to a « specialized HR intranet » in order to satisfy user expectations.

The intranet artifact re forging seems to have been positive because several line managers we interviewed in 2005 stated they used intranet more at that time than they had before. They did, however, systematically link their increased use of the system to a global transformation of general corporate policy. In fact, in 2003 a whole new team of general managers (CEO, HRD, etc.) moved into the firm. The line managers, along with all the others, received at that time, an order to change their management styles. Communication around management was « *omni-present in the firm, they lay it on us in every meeting that we have* » (Gilles). Even if certain managers can criticize the new management's latest trend, most of them are not chocked by the obvious will for change. In fact, the firm's management had not waited for 2003 to start evolving and finally, the arrival of a new team is often perceived as intensifying existing and relatively legitimate policies.

The precisions on this context are important because they allow to gain perspective about, on one hand, uses developed by certain people, use that stays unchanged for the majority and hence, the interest but the limits of « user centered » conception. Indeed, the line managers, who use intranet more in the second version, do so undoubtedly, because the « user centered » conception bred an artifact more in line with their expectations but especially because the new approach led to a specific intranet that helped them to play their new role in a privileged fashion such as in information transmission. This role is now expected of them from their direct hierarchy as well as top management. They do not consider intranet, in and of itself, but as a tool allowing them to embody the role they want and the role that management wants them to take on.

Everyone does not, however, follow this logic because some of the line managers met in 2005 did not accept to take on the above-mentioned role. Despite reaffirmed corporate policy and « user centered » conception as a means, we observe that a significant number of managers have maintained their traditional role as leaders preferring face-to-face relations rather than computerized tools even if they are specific and strategic.

### **3.3. Certain uses have been deeply transformed with the new HR intranet**

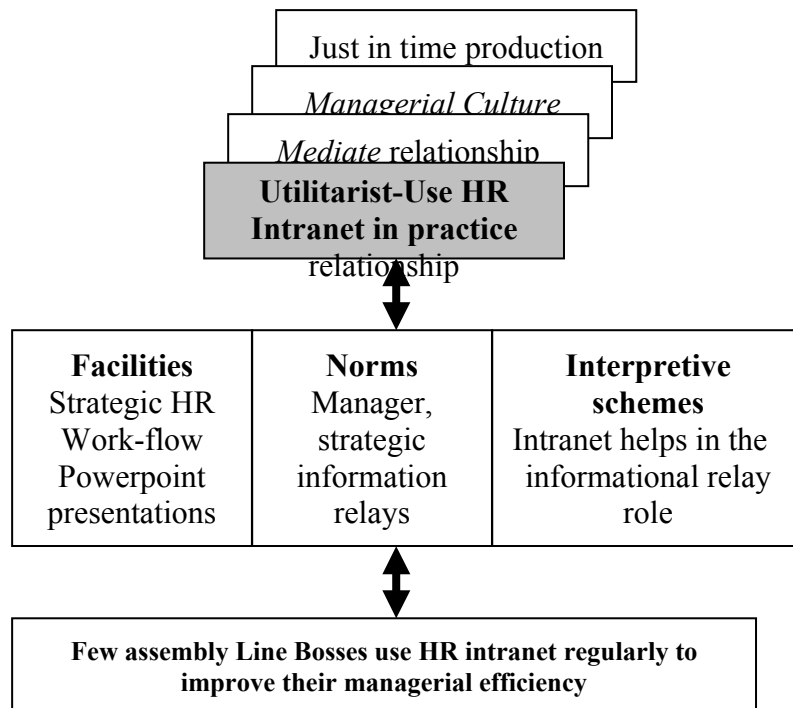
To specify the new use characteristics of some of the line managers, we suggest using Orlikowski's (2000) analysis grid again. In 2001, most uses were limited. In 2005, some of them have a more intensive use that can be qualified as « utilitarian ». Concerning « facilities », these line managers say they now read and use top management's information tools on strategic communication. They also use certain HR team management tools that were put on line such as absence management workflow charts.

In terms of behavioral norms, the face-to-face relationships are still privileged as one manager declared “*I participated in [a round table discussion with the CEO]. I found it good because it allowed me to ask direct questions. Direct communication is the best kind of communication*” (Jean). However, some leaders evolve in relation to this point and, in fact, find themselves

more in phase with supports offered on the intranet, as another manager states: « *what's new is the way top management initiated change ... We aren't passive anymore but active... Concerning intranet, the novelty is that it's a reference for us... We have never used the manager's platform as much. It's a credible system, more user friendly* » (Jesus).

In coherence with these new norms, interpretive schemes have also evolved. Even if some managers continue to say, “*in production, a good manager is in his workshop most of the time*”, a manager who uses the intranet states, “*Communication has really evolved... I'm in corporate training, the intranet is really interesting, we can find references to management books, I received a Powerpoint presentation about global corporate strategic orientations and major priorities. The document was reproduced down to the lowest level. For me, I'm in perfect coherence with my company's, [as well as, the group it belongs to] strategic objectives*” (Jean). We are far from the idea that “*computers are for secretaries...*” (William).

Orlikowski's (2000) concepts allow a synthesis of HR intranet uses by « utilitarian » line managers using the following schema:



## CONCLUSION

The literature review showed that we have few elements on use of IT developed in firms. Orlikowski's (2000) work seems to be the first to offer a real theoretical frame to analyze and understand it.

Based on this author's concepts, we have analyzed HR intranet use by line managers in an important aeronautical firm. The voluntary managers barely used the system because it was in profound contradiction with dominant structures of their activity: very strong time constraints,

preference for face-to-face communication and charismatic based authority. Even though use was extremely low, the survey, which aimed at identifying the reasons for the low engagement, allowed the intranet management team to develop a second version that partially satisfied expectations, that is to say, it offered HR tools and “hot” HR informations on major projects and corporate strategy.

During the second phase interviews, certain actors clearly certified that the « user-centered » HR intranet conception allowed them to develop their own uses but they added that because the IT system was coherent with global corporate strategy (all the tools, and not only the HR intranet, were used to promote the new managerial vision) it played such an important role in use development.

This exploratory research seems to develop a concrete example of how use can be transformed (and not only emerge as Orlikowski’s case studies demonstrate) but also the role that technology artifact can play in the development of use.

## REFERENCES

- Akrich, M. (1998). Les utilisateurs et les acteurs de l’innovation (The users and players in innovation). *Education permanente*, 134, 79-89.
- Bardini, T. and Horvath, A.T. (1995). The social construction of personal computer use. *Journal of communication*, 45(3), summer, 40-65.
- Beyer H., Holzblatt K., (1998) *Contextual Design: Defining Customer-Centered Systems*, Morgan Kaufmann, USA.
- Bhattacharjee (1998) « Management of emerging technologies experiences and lessons learned at US West », *Information and Management*, 33, 5, p263-272.
- Bijker, W.B., Law, J. (eds.) (1992), *Shaping Technology/Building Society: studies in socio-technical change*, Cambridge/MA, London: MIT Press.
- Bijker, W.E. (1987), « The social construction of Bakelite: Toward a Theory of Invention » in Bijker, W.E., Hughes T., Pinch T. (eds.), *The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology*, Cambridge MA/London: MIT Press.
- Bowers, J.(1995). Making it work. A field study of a CSCW Network. *The Information Society*, 11, 189-207.
- Brun-Cottan F., Wall P. (1995), « Using Video to Re-Present the User », *Communication of the ACM*, vol.38, n°5, may, pp.61-71.
- Cardon, D. (1997). Les sciences sociales et les machines à coopérer (The social sciences and machines for cooperation). *Réseaux*, (85), 11-52.
- [Darses](#) F. (2004), *Psychological Processes of Collective Problem Resolution Conception: Contribution to Ergonomic Psychology (Processus psychologiques de résolution collective des problèmes de conception : contribution de la psychologie ergonomique)*, HDR in Ergonomic Psychology, University of Paris V.
- Deltour F (2004). *Satisfaction, acceptance, impacts: A Multi dimensional and Contextualized Analysis of Individual Intranet Assessment (satisfaction, acceptance, impacts : une analyse multidimensionnelle et contextualisée de l’évaluation individuelle des intranets*, PhD in management science, Paris IX.
- DeSanctis, G. and Poole, S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.

- Detchessahar M., Journé B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n°174, pp.77-92.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley, California: University of Canada Press.
- Greif I. (Ed.) (1988), *Computer Supported Cooperative Work*, Morgan Kaufman, New-York.
- Grudin, J. (1988). Why CSCW applications fail. Problems in the design and evaluation of organizational interfaces. *Proceedings of the CSCW'88*, New-York: ACM/Sigchi and Sigois, 85-93.
- Guiderdoni, K. (2006). Assessment of an HR intranet through middle managers' positions and uses: how to manage the plurality of this group in the beginning of an e-HR conception. *1st European Academic Workshop on E-HRM*, 25-26 October, Twente, The Netherlands.
- King, G., Keohane, R.O., Verba, S. (1994), *Designing Social Inquiry*, Princeton, Princeton University Press.
- Laval F., Guilloux V., Kalika M. (2002), HR Intranets: Firms' Practices and Problematics (les intranets RH : pratiques des entreprises et problématiques). In Laval F., Guilloux V., Kalika M., Mtmati M., *E-GRH : Revolution or Evolution? Manage the Challenge of IT Integration in the HR Function (E-GRH : Révolution ou Evolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines)*. Editions Liaisons, Paris, pp.63-90.
- MacKenzie, D., Wajcman, J. (eds.) (1985), *The Social Shaping of Technology: How the Refrigerator Got Its Hum*, Milton Keynes, Open University Press.
- Markus, M. L. (1983) "Power, Politics and MIS Implementation", *Communications of the ACM*, 26, 6, 430-444.
- Markus, M.L. and Connolly, T. (1990). Why CSCW applications fail. Problems in the adoption of interdependent work tools. *Proceedings of the CSCW'90*, Los Angeles, 7-10 October.
- Norman D. (1988), *The Psychology of Everyday Things*, New-York, Basic Books.
- Olson, T. K. and Teasley, S. (1996). Groupware in the wild. Lessons learned from a year of virtual collocation. *Proceedings of the CSCW'96*, Boston: ACM Press, 362-369.
- Orlikowski W., Gash D.C., (1994), « Technological frames: Making sense of information technology in organizations, *ACM Transactions on information systems*, vol.2, n°2, pp.143-169. “
- Orlikowski W., Robey D., (1991). Information Technology and the Structuring of organisations. *Information Systems Research*. Vol. 2, pp. 143-169.
- Orlikowski, W. (2000). Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Pascal A. (2006), Conception of an IT Solution to Favorize Innovative Project Emergence: Approach by Use. The KMP Experience (Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage. L'expérience KMP), PhD in management science, Nice-Sophia Antipolis, December, 480 p.
- Pascal, A. and Thomas, C. (2007). Role of boundary objects in the coevolution of design and use: the KMP experimentation. *Proceedings of 23rd EGOS Colloquium*, Vienna July 5 – 7.
- Ruta, C.D. (2005), “The application of change management theory to the HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations”, *Human Resource Management*, 44, (1), 35 – 53.
- Schryer, C.F. (1993), Records as Genre. *Written Communication*. Vol. 10, April, 200-234.

- Strohmeier, S. (2006). Coping with contradictory consequences of e-HRM, Proceedings of the first academic workshop on e-HRM research, Twente, 25-26 October.
- Weick K. E., (1969). *The social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Whisler, T. L., (1970). *The impact of computers on organisations*. New York: Praeger.
- Woolgar, S. (1991). Configuring the user The case of usability trials in Law, J. (Ed.), *A sociology of monsters. Essays on power, technology and domination*. London: Routledge, 58-99.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, London, Sage.

---

# From IS to organisation: analysing the uses of a collaborative IS in a high-tech SME

---

Ewan Oiry<sup>1</sup>, Amandine Pascal<sup>1</sup>, Robert Tchobanian<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Institute of Labour Economics and Industrial Sociology, LEST – UMR 6123 35 Avenue Jules Ferry 13626 Aix en Provence Cedex 01

E-mails: [ewan.oiry@wanadoo.fr](mailto:ewan.oiry@wanadoo.fr), [amandine.pascal@univmed.fr](mailto:amandine.pascal@univmed.fr), [robert.tchobanian@univmed.fr](mailto:robert.tchobanian@univmed.fr)

**Abstract.** Researchers and practitioners generally observe a disparity in organisations between the actual uses of HRIS and what was expected of them prior to implementation (Bowers, 1995). In order to investigate this phenomenon, Orlikowski (2000) develops a coherent and structured conceptual framework that can be used to analyse the reasons why actors develop such different uses for a given technology. While our paper uses her theoretical propositions as a framework for analysing uses, it seeks to extend her approach by means of a theoretical framework that can be used to understand the spirit of the technology and interactions between individuals and artefacts. Following an outline of these various concepts (2.), a case study of the uses of a collaborative IS in a high-tech SME (3.) will serve as a basis for an initial test of this analytical framework (4.) and discussing the contributions it makes (5.).

**Keywords:** Uses, Collaborative IS, High-tech SME, Actors.

**Reference** to this paper should be made as follows: Oiry E., Pascal A., Tchobanian R. (2010) 'From IS to organization: analysing the uses of a collaborative IS in a high-tech SME', *Int. J. of Business Information Systems*, Vol. 5, No. 4.

---

## 1. Introduction

Since the end of the 1990's, HRISs have crossed the borders of the HR department and have begun to impact the wider organization: senior management, line managers and even employees (Magalhaes R., Rüel H., 2007). HRISs are complex social objects which are the outcome of the embedding of computer systems into an organization. The development of those systems articulates two communities particularly different: a community of users and a community of providers. Users are the people how are supposed to use HRIS and providers are the systems engineers whose expertise is in designing, developing, implementing and maintaining the information systems that the users use.

Researchers and practitioners generally observe a disparity in organisations between the actual uses of IS and what was expected of them prior to implementation (Bowers, 1995). Few articles clearly show that the successful implementations of IS remain rarer (Grudin, 1988; Markus, Connolly, 1990; Olson, Teasley, 1996). Nevertheless, this literature does not really explain why IS are generally under-used in comparison with what was planned. Our article argues that to better analyse this disparity, it is necessary to build a conceptual framework specially dedicated to analyse real uses of IS in firms. In this article we propose this new conceptual framework and through a case study, we propose test it for the first time.

We use Orlikowski (2000) coherent and structured conceptual framework as the basis of our new framework. In fact, this approach really permits to analyse the reasons why actors develop such different uses for a given technology. Nevertheless, it appears necessary to extend this approach in two aspects.

Firstly, although she acknowledges the tangible dimension of technology ('technology as artifact'), Orlikowski (2000) does not really bring it to bear in her analysis of uses. In order to better analyse the place that this artefact might play in the construction of uses, we will incorporate into her framework the concept of the 'spirit of technology' (De Sanctis and Poole, 1994). We will secondly incorporate into her analytical framework the existence of other instruments that might influence the uses of the IS under investigation, as highlighted in the distributed cognition approach.



Following an outline of these various concepts (section 2), a case study of the uses of a collaborative IS in a high-tech SME (section 3) will serve as a basis for an initial test of this analytical framework (section 4) and for discussing the contributions it makes (section 5).

## **2. Construction of a theoretical framework for analysing the disparities between the uses expected by the designers and the actual uses of a HRIS**

Orlikowski (2000) takes the view that, when a technology is mobilised in a context of recurrent social interactions, it becomes a 'technology-in-practice' and constitutes an intangible form that plays a part in human actions (the repeated social interactions) through the facilities, norms and interpretive schemes that it helps to construct. Thus every type of use to which a technology is put shapes specific facilities, norms and interpretive schemes that change the nature and content of the repeated social relations that individuals develop in their work, their teams or their companies.

Orlikowski also recognizes that, beside the 'technology-in-practice', there is a formal aspect of technology (its functionalities, for example): the 'technology as artifact' (2000: 408). However, she voluntarily disregards it into her analysis. Even though uses can never be deduced mechanically from the formal aspect of the artifact (Strohmeier, 2006), it seems that we can't neglect its role in a uses' analysis of a technology. As such, we extend Orlikowski's framework by adding to it the concept of the 'spirit of the technology' (De Sanctis & Poole, 1994). The 'spirit of the technology' is the "official line which the technology presents to people regarding how to act when using the system, how to interpret its features, and how to fill in gaps in procedure which are not explicitly specified (DeSanctis G., Poole S., 1994, p.126). This spirit seeks directly to analyse how a technology has been constructed by its designers and how its principal features influence the uses developed with it.

More specifically, the 'spirit' of the technology denotes general intention, goals and values that underpin the technology. It reflects the official line of conduct to be adopted by users and the purposes assigned to it. Thus our aim is to reincorporate into our theoretical framework this aspect of technology (technology as artefact), which is mentioned but not used by Orlikowski (2000) in her analysis of actual uses. It seems to us necessary to retain this concept, since certain uses can be readily explained by what the designers incorporated into the technology during the development process.

Similarly, Orlikowski's formulation of uses (2000) does not take into account the lessons derived from studies based on the distributed cognition approach (Norman, 1991; Hutchins, 1995). While we are seeking to extend Orlikowski's approach in a fairly simple way, it seems important to stress that the uses are also constructed by the way in which this new application is integrated into pre-existing applications and work practices.

Distributed cognition theory is, after all, concerned with the structure of knowledge, with its transformation and its propagation by means of artefacts in a context characterised by interactions (processes of cooperation and collaboration) among individuals whose cognitive development is regarded not as an isolated event but as taking place within a system in which both individuals and the artefacts they use are participants. Distributed cognition theory emphasises the role played by the objects present in the environment. These objects cannot be regarded as mere peripheral aids to cognition. Rather, they constitute a form of external representation, which, together with internal representations, plays a role in establishing the representational system of a distributed cognitive task [Salember, 1996]. From this point of view, the distributed cognitive approach is a vital element of any attempt to understand uses.

## **3. Methodology and case**

The investigation conducted here is strictly exploratory. The phenomena under investigation are not well known and their boundaries are ill defined. For these reasons, the case study seems to be the most appropriate research method (Yin, 1994).

The case study was carried out in a software and computer services company that produces and markets several software packages (registry/public records office management, mail digitisation and management, document classification). In 2006, the company's turnover was 4.5 million euros and it employed a total of 48 people. The workforce is distributed among 6 departments: digitisation software (10 people), electronic data Interchange (EDI) software (7 people), customer support (10 people), implementers (8 people), sales (10 people), administration (3 people).

In the autumn of 2007, this SME began to use the ‘think together®’ software package, which aims at, according to its designers, ‘*facilitate and accelerate decision-making in organisations*’. In order to understand the ‘spirit’ of this technology, we conducted three interviews with the designers of the software. We also interviewed the SME’s managing director. He told us that this software package was intended in the first instance for use in the Electronic Data Interchange software department. Accordingly, we interviewed more than half the members of this department (4 out of 7). In order to extend the scope of our analysis, we also interviewed the head of the customer support department.

#### 4. Results: spirit of the technology, uses and environments

Drawing on the extended theoretical framework outlined above, we analyse first the social structures enacted by the technology’s designers. Secondly, we characterise the uses of this software in order to consider them in relation to the social, instrumental and cultural environment in which they were produced.

In order to remain true to the Orlikowski’ approach, we are going systematically to characterise uses in terms of the ‘interpretive schemes’, ‘norms’ and ‘facilities’ that they structure. We are going to see that the disparity between expected and actual uses can be understood in terms of the disparity between the way in which the designers (41.), end users (42.) and purchase initiator (43.) represent these uses to themselves.

##### 41. *A spirit of the technology shaped by the notion of ‘organisational transparency’*

During the interviews with the two designers of ‘think together®’, we noted that they had a very precise idea of what seemed to them to constitute an appropriate use for their software. From their perspective, the software is intended to enable users to make ‘good’ decisions. For example, one of them stated: ‘*The idea of [‘think together®’] emerged in the wake of a problem we were experiencing at X [his previous employer], namely a failure to take our opinions [as software developers] into account, the lack of recognition for what each of us contributed to the organisation. People were raising problems but the line manager was not taking any notice and we were coming up against a wall ... what’s more, it was us who then had to repair the damage!*’.

This representation that they constructed of the appropriate use for their software is based on precise and coherent hypotheses as to what constitutes a good decision-making process in a company. From their point of view, such a process is constructed firstly by ‘*soliciting the opinion of the greatest number of people in the decision-making process*’. The first interpretive scheme that they incorporated into their technology reflects the notion that increasing the number of opinions increases creativity and ensures that the entire range of views that exist within the organisation will have been taken into account. From their perspective, secondly, a good decision is constructed if those involved managed to ‘*bring all these different opinions to a point of convergence*’. Thus the second interpretive scheme they incorporated into their technology reflects the need to bring this ‘seething mass’ of different ideas to a point of convergence in order to rapidly produce a mutually acceptable solution that can serve as a basis for decision-making.

These interpretive schemes (diversity of opinions, need for convergence) are reflected in their representation of the appropriate use by behavioural norms, which, in turn, structure the software package. For example, the idea that a good decision arises out of a clash between very diverse arguments led the designers to structure the interactions between discussants in a very precise way. An employee puts forwards a topic for discussion<sup>56</sup>. He or she can choose the individuals to be invited to take part in this discussion<sup>57</sup>. The members of the discussion group receive an e-mail in which the initiator of the discussion outlines his or her point of view. They can respond to each of the arguments advanced by clicking on four different buttons: support: to put forward an argument that tends in the same direction as the one being advanced; modify – to advance an argument that opposes the one being put forward; reply – to put forward an argument that responds to a question raised by the initiator in the course of his or her argument; propose – to advance an argument that opens up a new topic for discussion (thus not connected with the initial discussion).

The various options contained within this behavioural norm are given concrete expression in the software in the interface that the designers call the ‘*cartography*’, which takes the following form (Figure 1):

<sup>56</sup> Potentially, all employees, regardless of their position in the hierarchy, have the right to initiate a new discussion.

<sup>57</sup> The list submitted to him or her by default includes all employees; the initiator chooses those to be included in the discussion.

**Insert figure 1 here**

The nature of the arrows (double, single or discontinuous) indicate the way in which the discussion has progressed. The designers also put in place a fairly sophisticated system of indicators that show the percentage of people who have declared themselves for or against a particular argument, etc. The aim of the software is also to reach a final agreement rather than engaging in a discussion simply goes on and on. Thus from the designers' point of view, the example depicted below (Figure 2) would constitute a failure for their software.

**Insert figure 2 here**

The facilities the software package provides reflect the behavioural norms and interpretive schemes assumed by the designers: in order to take a good decision, it is necessary to consult as many people as possible. However, this has a major disadvantage: it is difficult to make a discussion in which many actors have been involved to converge towards a single solution. Consequently, the software has to be equipped with facilities that help the leader of the discussion precisely to 'plot' the arguments advanced by all involved in order to reach a final consensus.

#### *42. A use that respects this spirit while linking up with other instruments*

The interviews conducted in this firm that uses 'think together®' revealed that certain uses do indeed seem to be of the type that the designers expected.

Thus one developer stated: *'We'd been holding meeting after meeting for four months in an attempt to solve a problem, namely how to link our 'mail' product [which digitises incoming mail] and our 'document' product [which automatically classifies documents]. Customers had been asking us for months to link the two together and we couldn't decide on how to do it. I gathered all the e-mails we had exchanged and fed them all into ['think together®']. That was Friday (...) This created a stir, with everybody giving their opinion... The Wednesday afterwards, we had a meeting and we came out of it with a firm decision. We really unblocked the situation thanks to ['think together®'].'*

This example shows that the structure of the 'good decision' that the designers incorporated into the software may sometimes reflect the decision-making process in an organisation. In this case, the actual use may be reasonably faithful to the spirit of the technology incorporated into the software by the designers.

Nevertheless, this diagnosis has to be qualified on two counts. Firstly, the developer's statements quoted above show that, in order to analyse in detail the use he made of 'think together®', account has to be taken of the uses he made of the other coordination instruments that exist in this organisation (e-mail, meetings, probably also telephone and face-to-face discussions). Indeed, although 'think together®' demonstrated its relevance in this case, these additional instruments considerably reduce the likelihood that this new software package will be used on a regular basis in this organisation. After all, discussions, e-mails and meetings seem to be the instruments most favoured by the actors in this organisation. Thus it would only be in cases in which these instruments have failed that this user would turn to 'think together®'. This competition between the various instruments undoubtedly explains some of the under-use of collaborative software in organisations. They are not much used because other instruments that pre-existed them are used instead and are already distributing cognition.

Secondly, it should be noted that the final decision was not taken in 'think together®' itself. The software was used to bring out the various opinions (which certainly accords with the spirit incorporated into the technology by the designers), but the final decision was taken during a meeting (and not by means of the software, as the designers planned). This qualification is important, since it led this developer – for whom the software had, nevertheless, been extremely useful – to declare that *'the interface is not clear. In fact, there's no real need for those arrows between the arguments, for their different [nature] and all that... It would be better if the arguments were divided into those that favour one solution and those that favour a different one... That would make it possible to summarise the arguments more rapidly in order to start the ball rolling at the subsequent meeting...'*

This criticism is interesting because it is not targeted simply at the interface as it was designed. This user's dissatisfaction also stems from the fact that the interface was designed for a particular use (decision-making in 'think together®') that presupposed certain behavioural norms (bringing the arguments to a point of convergence by clearly delineating their sequencing) supported by certain functionalities (the 'cartography'). This is at odds with the use this actor made of the interface (taking the decision during a meeting), which involves different

interpretive schemes (revealing opinions without seeking to achieve convergence within the software), different behavioural norms (identification of participants' overall position and not the detail of each of their arguments) and thus different functionalities (establishing broad groups of related opinions and not outlining the sequence of arguments).

Even when the use accords fairly closely with the spirit of the technology, analysis shows that competition from other instruments and the user's organisational choices (taking the decision in a meeting and not by means of the software) explain part of the observed disparity between the expected use of the software and the use to which it is actually put.

The case of the customer support manager also shows that the actual use may diverge considerably from the use expected by the designers. She wanted to use the software as a tool for collecting and pooling all the solutions already developed in order to respond to the complex questions put by customers (FAQ). However, the use she expected to make of it not really fit with the spirit the designers incorporated into the technology. This other example is interesting because it provides another explanation for the disparity between the expected and the actual uses of this collaborative software. While being presumptively strongly in favour of this new software, this user viewed it from the perspective of what problems she faced in her work. The fact that the software had not been designed to solve this type of problem played no part in her logic: she evaluated the software's usefulness or uselessness simply in terms of her anticipated uses.

#### *43. The purchase initiator: a singular user*

Since it occupies a unique position, it seems to us important to analyse one final type of use, namely the one represented to himself by the 'purchase initiator' of this software.

We use the term 'purchase initiator' to denote the person who takes the decision to purchase this software and hence to implement it within the organisation. In general, he or she is not an end user (such as those described above). In the case we studied, the person in question was the company's managing director. Like the company's other employees, he also has the 'right' to initiate discussions in 'think together®' (which he has done, incidentally). His discourse is interesting, because unlike the previous users he does not seem solely interested in the instrument's technical effectiveness. Whereas the other users judged 'think together®' in terms of its capacity to solve problems arising out of FAQs or to unblock a jammed decision-making process, the purchase initiator judges it in terms of its ability to change the organisation of which he is the head.

After all, when asked: *'Could you tell us why you decided to implement ['think together®'] in your company?'*, he replied: *'it's a rather complicated story... The Electronic Data Interchange team, which is where I wanted to use it, had not had a manager for a long time.. We had a person, who was supposed to be the manager, but in fact he concerned himself only with the technical side of things, he wasn't the one who did everything that was pure management... When he left for health reasons, we replaced him but things turned out very badly... In terms of interpersonal relations, the new manager was a complete failure... We had to let him go and since then I've been in charge of this team... But I've got too many things to do and I can't devote enough time to them. What's more, on the technical level, I'm not knowledgeable enough about what they're doing. Everything changes too quickly. There's someone in the team, X, who you're going to meet, that I would like to promote to manager. I think he has the strength of character and the abilities, but he has to mature gradually... To my way of thinking, the use of ['think together®'] could help him take on this new role'.*

The statements of this 'purchase initiator' recall a situation already encountered in other organisations (D'Iribarne, Lemoncini, Tchobanian. 1999). Like other users, purchase initiators position their uses of an instrument relative to the problems they encounter in their work. For this firm manager, the aim is to identify a manager for his Electronic Data Interchange software group and to get him accepted by the team. This manager's principal role is to foster professional cooperation within the team (its community of practice aspect) and functional coordination with the other departments when decisions have to be taken collectively. The firm manager uses ['think together®'] in the hope of being able to provide the future manager with a tool to help in carrying out his duties as well as legitimation for his managerial role.

This use accords fairly well with the initial spirit of the technology (organising exchanges of ideas with this software equates to a standard managerial activity). It is reinforced by the converging use of other available coordination tools (for example, this same X has been entrusted by the firm manager with leading the 'Friday' team meetings and his work means he is positioned at the interface between the EDI group and the other departments in the company). However, the purchase initiator does not evaluate the software's contributions solely in relation to the decisions it helps to make (which is officially why it was purchased and developed) but primarily in terms of its ability to bring about organisational change. However the designers developed this

software around the notion of 'organisational transparency', which can be practised in various formal hierarchical organisations, in so far as they can maintain such transparency. In this case, this 'transparency' was being sought by the purchase initiator in order to legitimate a particular choice of hierarchical organisation. Thus these issues of organisational change (which are not explicitly included in the designers' offer) emerge as an important factor in the disparity between the uses anticipated by the purchase initiator and the actual uses.

## 5. Conclusion and discussion

This paper aimed to propose a new conceptual framework to analyse disparity between real uses of an IS and uses that were expected before its implementation. In order to build it, we use Orlikowski's conceptual framework (2000). It is very useful because it proposes a precise explanation of why a given IS can be used in such different ways by people. But we underline that this framework should be completed by the concept of 'spirit of technology' (DeSanctis, Poole, 1994) because it permits to take into account values and philosophies that designers, purchase initiator and users try to incorporate in this IS. It also appears necessary to add to this framework the fact that beside this IS, other instruments exist and, if users consider them as efficient, they can explain under-use of a new IS.

The case study proposed to test this new conceptual framework and permits to draw three conclusions:

Firstly, in line with the studies by De Sanctis and Poole (1994), our case study shows that the developers of the software designed it with a clear idea of the type of use to which it should be put, a use inferred from the social structures they were enacting. The functionalities they built into their software show how they incorporated their representation into the software itself. Thus, like Orlikowski (2000), we maintain that the social structures are not embedded in the technology. Nevertheless, these structures enacted by the software designers may influence future uses and must therefore be included in the analysis. Consequently, we have put forward in this article some proposals concerning the status that a technological artifact might have in an analysis of use such as that proposed by Orlikowski.

Secondly, the actual uses that the employees in this company have made of the software may or may not fit with the spirit of the technology. This is in line with Orlikowski's findings (2000), which show that, in developing a technology, designers construct a vision of the world and then retranscribe it in the form of technological properties and that, when users engage recursively with the technology, they develop a technology-in-practice that may diverge considerably from the developers' intentions. If they are to be correctly analysed, however, these intentions must be repositioned relative to the groups and instruments already in existence in the organisation, as advocated by the distributed cognition school.

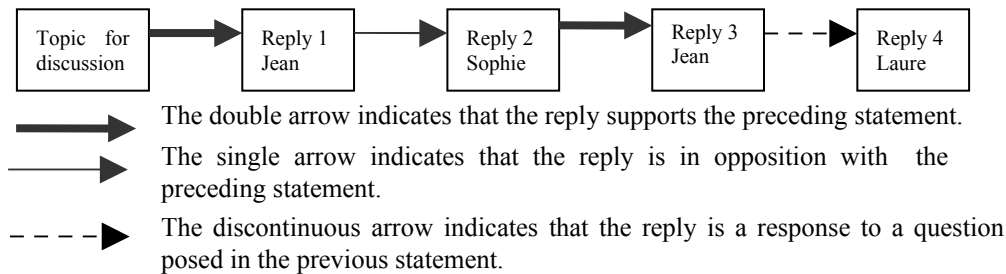
Finally, our results lead us to highlight the role of a particular actor, namely the person who introduced the software into the organisation and whom we have described as the purchase initiator. We have shown that the use of this software that he wanted to see implemented is not confined to improving existing decision-making processes but extends to an expectation of change in the organisation itself (towards greater interdepartmental cooperation). Since this actor expresses most accurately in his actions the actual uses to which this new software is put, this might cause him to minimise the actual contributions made by the software, even if they are fairly consistent with the original motivation behind the software, as soon as those uses fail to bring about the organisational changes he is seeking.

Even this case study appears particularly rich, it is obvious that others case study will be necessary to test and improve the framework we propose in this text.

## References

- Bowers, J.(1995). Making it work. A field study of a CSCW Network. *The Information Society*, 11, 189-207.
- D'Iribarne A., Lemoncini S., Tchobanian R. (1999), Les outils multimédia en réseau comme supports à la coopération dans l'entreprise : les enseignements d'une étude de cas (Multimedia tools on line as supports for cooperation in the firm: the findings of a case study, *Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference on Uses and Services in Telecommunications (ICUST)*, Arcachon, 7-9 Juin.
- DeSanctis G., Poole S., (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, Vol. 5, n°2, pp. 121-147.
- Grudin J., (1988). Why CSCW applications fail. Problems in the design and evaluation of organizational interfaces. *Proceedings of the CSCW'88*, New-York: ACM/Sigchi and Sigois, 85-93.
- Hutchins E., (1995). *Cognition in the Wild*, Cambridge, MA MIT Press.

- Magalhaes R., Rüel H. (2007). Engineering the Organization for People Management, Cfp of *2nd International Workshop on Human Resource Information Systems*, Barcelona.
- Markus M.L., Connolly T., (1990). Why CSCW applications fail. Problems in the adoption of interdependent work tools. *Proceedings of the CSCW'90*, Los Angeles, 7-10 October.
- Norman D., (1991). Cognitive artifacts. In *Designing Interaction, Psychology at the human Computer Interface*, (ed.) J.M. Carroll, Cambridge Series on Human Computer Interaction, Cambridge University Press.
- Olson T. K., Teasley S., (1996). Groupware in the wild. Lessons learned from a year of virtual collocation. *Proceedings of the CSCW'96*, Boston: ACM Press, 362-369.
- Orlikowski W., (2000). Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, Vol. 11, n°4, pp.404-428.
- Salembier P., (1996). Cognition(s) : située, distribuée, socialement partagée ... (Cognition(s): situated, distributed, socially shared) *Bulletin du LCPE, École Normale Supérieure*, Paris.
- Strohmeier, S. (2006). Coping with contradictory consequences of e-HRM, *Proceedings of the first academic workshop on e-HRM research*, Twente, 25-26 October.
- Swanson EB., Ramiller NC. (2004), « Innovating mindfully with information technology », *MIS Quarterly*, Vol 28, n°4, pp. 553-583.
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research : Design and Methods*, London, Sage.



**Figure 1:** Example of the formalisation of the discussion in the 'cartography'